

Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale 2008



Sommaire

Message du Président et du Directeur Général	02
PRÉSENTATION DU GROUPE	03-23
Présentation du Groupe	04
Chiffres clés	04
Historique	05
Présentation des pôles et des métiers	06-23
LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE	24-32
Une responsabilité fondée sur des valeurs et des principes d'action	25
BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable	25-26
Une démarche RSE intégrée à la performance économique	27-29
Une performance reconnue par les agences extra-financières	29-30
Un dialogue organisé avec les parties prenantes	31-32
LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	33-45
Le capital social	34
Évolution de l'actionnariat	34
Le marché de l'action	35-37
Le tableau de bord de l'actionnaire	38
La création de valeur boursière	37-38
Communication avec les actionnaires	39-40
Le Comité de liaison des actionnaires	40-41
Le dividende	41
Le nominatif chez BNP Paribas	42
L'Assemblée Générale des actionnaires	42-45
Déclarations des franchissements de seuil statutaire	45
LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	46-68
Les valeurs du Groupe, fondement de la gestion des ressources humaines	47
Le référentiel de gestion des ressources humaines	47-50
Les principaux défis de la gestion des ressources humaines	50-68
LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS	69-81
Relations de proximité	70-75
L'Investissement Responsable et Durable	75-80
Relations avec les fournisseurs	80-81
LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT NATUREL	82-94
Domaines	83-86
Leviers	87-89
Moyens d'action	90-94
L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL	95-106
Un engagement renforcé dans la microfinance	96-98
Le Projet Banlieues de BNP Paribas : le bilan de trois années d'actions	98-99
Un mécénat actif et imaginatif avec la Fondation BNP Paribas	100-106
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	107-150
Le Conseil d'administration	108-110
Le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne	111-148
Le Comité Exécutif	149-150
LA CONFORMITÉ	151-155
Des équipes dédiées	152-154
La continuité de l'activité	154-155
Loi NRE Social	156-160
Loi NRE Environnemental	161-165
Rapport d'examen du Commissaire aux comptes	166-167
Table de concordance	168
Glossaire	169-177

Message

du Président et du Directeur Général



Le secteur financier traverse depuis 18 mois une crise sans précédent, qui s'est propagée presque immédiatement des États-Unis à l'Europe du fait de la mondialisation et qui affecte aujourd'hui tous les acteurs.

Dans un premier temps, jusqu'en septembre dernier, la crise a principalement concerné les activités les plus spéculatives : subprimes, titrisation, etc. C'est pourquoi notre entreprise a particulièrement bien tiré son épingle du jeu, grâce à la fois à sa politique de risque rigoureuse, sa forte orientation vers le service du client et l'efficacité de son modèle économique équilibré, doté d'une très forte activité de banque de détail.

Depuis le mois de septembre et la faillite d'un acteur majeur aux États-Unis, la crise financière est devenue générale et beaucoup plus violente, tandis qu'une crise économique mondiale s'est déclenchée. Touché fortement dans ses métiers de banque d'investissement par l'exceptionnelle volatilité des marchés financiers, notre Groupe subit également l'impact du ralentissement économique et des difficultés que rencontrent désormais certains de nos clients.

Dans ce contexte, nous pouvons constater que nous restons l'un des établissements financiers de taille mondiale qui ont le mieux résisté à la crise. Nous sommes largement bénéficiaires pour l'ensemble de l'année 2008. Notre "business model" est conforté, et notre solidité reconnue comme en témoigne notamment notre rating qui nous donne accès aux meilleures conditions de refinancement.

La distinction de "Bank of the Year 2008", décernée par le magazine *The Banker* est à cet égard significative.

Enracinée dans cette culture de contrôle des risques au service de l'économie réelle, notre responsabilité économique constitue le socle solide et résilient sur lequel se fonde notre responsabilité sociale et environnementale pour contribuer à la performance globale du Groupe :

- BNP Paribas est la seule banque française sélectionnée dans l'indice FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40.
- BNP Paribas est la première banque qui ait obtenu un certificat ISO 14001 pour plus de la moitié de ses agences en France.
- BNP Paribas est l'une des sept premières entreprises françaises à avoir reçu le label Diversité.
- BNP Paribas est la première entreprise française pour la gouvernance (RiskMetrics - Capitalcom) et la seule entreprise qui intègre la non-discrimination dans sa politique de gestion des risques.

Dans une période de crise, de difficultés et de doutes généralisés, jamais la responsabilité sociale et environnementale du Groupe n'avait été ainsi reconnue. C'est un capital de crédibilité et de confiance renouvelée pour tous nos partenaires, qui récompense l'engagement de nos salariés et la grande sensibilité dont ils ont témoigné dans ce domaine à l'occasion de la dernière "Global People Survey", dans tous les métiers et sur tous les territoires.

Ce Rapport dédié à la responsabilité sociale de notre entreprise présente notre démarche et les principales initiatives prises en 2008.

J. Pébereau *Bl.*

Présentation du Groupe



Présentation du Groupe

BNP Paribas est un leader européen des services bancaires et financiers. Le Groupe possède l'un des plus grands réseaux internationaux, avec une présence dans plus de 80 pays et plus de 170 000 collaborateurs, dont 130 000 en Europe. BNP Paribas détient des positions clés dans ses trois domaines d'activité :

- la banque de détail, 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 Émergents ;
- le pôle Asset Management & Services (AMS) ;
- le pôle Corporate and Investment Banking (CIB).

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

Chiffres clés

Résultats

	2004 (*)	2005 (**)	2006 (**)	2007 (**)	2008 (**)
Produit net bancaire (M€)	18 823	21 854	27 943	31 037	27 376
Résultat brut d'exploitation (M€)	7 231	8 485	10 878	12 273	8 976
Résultat net, part du Groupe (M€)	4 668	5 852	7 308	7 822	3 021
Bénéfice net par action (€) (***)	5,51	6,96	8,03	8,49	3,07
Rentabilité des capitaux propres (***)	16,8 %	20,2 %	21,2 %	19,6 %	6,6%

(*) Selon les normes comptables françaises.

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

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

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

Capitalisation boursière

	31/12/03	31/12/04	31/12/05	31/12/06	31/12/07	31/12/08
Capitalisation boursière (Md€)	45,1	47,2	57,3	76,9	67,2	27,6

Source : Bloomberg.

Notations long terme

Standard and Poor's : AA, perspective négative – notation révisée le 28 janvier 2009

Moody's : Aa1, perspective négative – perspective révisée le 16 janvier 2009

Fitch : AA, perspective négative – perspective révisée le 3 février 2009

Historique

1966 : Création de la BNP

La fusion de la BNCI 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^e 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.

Présentation des pôles et des métiers

Retail Banking

BNP Paribas a réalisé 60 % de ses revenus 2008 dans son activité de banque de détail, métier dans lequel il dispose d'une forte présence internationale, avec notamment 4 000 agences hors de France – sur un total de 6 000 – et 250 000 points de contact avec la clientèle des métiers spécialisés dans le crédit aux particuliers et le financement d'équipement des entreprises. Au total, les activités de banque de détail de BNP Paribas emploient plus de 120 000 personnes, soit plus de 70 % des effectifs du Groupe, dans 52 pays.

La banque de détail regroupe à la fois des réseaux d'agences (en France et en Italie, aux États-Unis et dans les marchés émergents) et des services extra-bancaires. Elle s'articule autour de 6 ensembles opérationnels :

- Banque de Détail en France, la banque de réseau en France ;
- BNL bc, la banque de réseau en Italie ;
- BancWest, la banque de réseau aux États-Unis ;
- Réseaux Marchés Émergents, la banque de réseau dans les pays émergents ;
- Personal Finance, qui regroupe les activités spécialisées de crédit à la consommation et de crédit immobilier ;
- Equipment Solutions, dédié au financement d'équipements pour les entreprises (Arval, BNP Paribas Lease Group).

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

- apporter aux clients des activités de banque de détail les avantages d'un véritable dispositif mondial ;
- favoriser l'industrialisation des activités, la mutualisation des grands investissements, ainsi que les transferts de savoir-faire et d'innovation entre les réseaux bancaires et les métiers spécialisés dans le crédit aux particuliers et le financement d'équipement des entreprises ;
- développer les ventes croisées entre

réseaux et métiers spécialisés du retail, et avec les pôles de CIB et d'AMS de BNP Paribas ;

- favoriser le développement du Groupe dans ces métiers, par croissance externe comme par croissance organique.

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

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

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



Banque de Détail en France

La Banque de Détail en France (BDDF) offre à 6,1 millions de clients particuliers et banque privée, 500 000 clients professionnels et entrepreneurs et 22 000 clients entreprises et institutions une large gamme de produits et services, de la tenue du compte courant jusqu'aux montages les plus complexes en matière de financement des entreprises ou de gestion patrimoniale.

Pour améliorer sa proximité avec ses clients, le réseau de la Banque de Détail en France a renforcé son maillage. Fin 2008, il comprend 2 200 agences, dont plus de 1 100 équipées du nouveau concept "Accueil & Services", et 5 200 automates bancaires. Ce dispositif s'intègre désormais plus largement dans une organisation multicanal. BDDF est concentré sur des régions disposant d'un fort potentiel économique et détient, notamment, une part de marché de 15 % en Île-de-France⁽¹⁾. BDDF se caractérise par une présence forte sur les segments les plus attractifs parmi la clientèle de particuliers (taux de pénétration de 22 % sur les foyers ayant des revenus annuels nets déclarés supérieurs à 82 000 euros⁽²⁾) et par une position de premier plan sur le marché des entreprises.

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

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

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

En 2008, un espace dédié à l'épargne a été créé sur *bnpparibas.net* (NetÉpargne), permettant de s'informer et de souscrire à des produits d'épargne de bilan et d'assurance-vie. Un centre de contact a également été créé (Net Crédit Immo), prenant en charge en moins de 48 heures les demandes de crédit immobilier.

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

En complément, BDDF dispose du plus important maillage de Centres de Banque Privée en France⁽³⁾ avec 218 implantations sur tout le territoire, à proximité de la clientèle.

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

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

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

⁽²⁾ Source : Ipsos 2006.

⁽³⁾ Source interne.



ROME



ROME

BNL banca commerciale

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

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

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

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

Dans la banque de détail et la banque privée, BNL bc atteint un positionnement significatif dans les prêts à la clientèle (notamment dans les prêts immobiliers, avec une part de marché de plus de 6 % ⁽²⁾), tout en consolidant sa part des

dépôts (environ 3,5 % ⁽²⁾), qui est largement supérieure à sa part du marché italien en termes de nombre d'agences (2,3 % ⁽²⁾).

Les liens de BNL bc avec les entreprises et les collectivités locales constituent un autre atout pour la banque, qui revendique dans ces segments une part de marché moyenne d'environ 5 % ⁽²⁾ et 7 % ⁽²⁾ respectivement, avec un savoir-faire reconnu dans les paiements transfrontaliers, le financement de projets, les financements structurés et l'affacturage (la filiale spécialisée Ifitalia occupe le 3^e rang ⁽³⁾ en Italie en termes d'encours de crédit).

Afin de développer sa franchise commerciale, BNL bc a déployé un modèle de distribution conçu pour accroître le contact direct avec ses clients, renforcer le rôle central et la flexibilité du réseau de vente, et améliorer la communication en matière de politiques commerciales tant en terme de produits innovants que classiques. Dans une démarche de distribution multicanal, le réseau est réparti en cinq régions (*direzioni territoriali*) avec une structure distincte pour la banque de détail et la banque des entreprises :

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

En outre, l'Italie compte 5 Trade Centers pleinement opérationnels. Ceux-ci offrent aux entreprises une plate-forme de produits, de services et de solutions pour leurs activités transfrontalières, en complément du réseau international de BNP Paribas, qui opère dans 55 pays avec 85 autres centres. Par ailleurs, le réseau d'"Italian Desks" permettant d'accompagner les entreprises italiennes dans leurs opérations à l'étranger et les groupes multinationaux dans leurs investissements

⁽¹⁾ Source : estimations internes fondées sur les informations financières publiées au 30 septembre 2008.

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

⁽³⁾ Source : Assifact au 30 septembre 2008.



directs en Italie a été renforcé pour assurer la couverture de 12 pays, principalement en région méditerranéenne.

L'offre multicanal est complétée par des guichets en libre-service (plus de 1 450 guichets automatiques et 20 000 terminaux points de vente chez les commerçants) ainsi que des services bancaires par téléphone et Internet, tant pour les particuliers que pour les entreprises.

BancWest

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

Bank of the West propose une très large gamme de produits et services de banque de détail à une clientèle de particuliers, de professionnels et d'entreprises dans 19 États de l'Ouest et du Midwest américains. Elle détient également des positions fortes dans certaines activités de financements spécialisés (financements de bateaux, de véhicules de loisirs, des

La banque s'appuie par ailleurs sur des services administratifs spécialisés au niveau régional, qui sont en liaison étroite avec le réseau de distribution. Ils mettent en œuvre un modèle centré sur l'amélioration de la satisfaction des clients, tant internes qu'externes, en assurant des services de qualité et efficaces et en contribuant à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels.

communautés religieuses, financements bonifiés aux PME, prêts à l'agriculture), qu'elle exerce sur l'ensemble du territoire des États-Unis.

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

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

⁽¹⁾ Source : SNL Financial, 30 juin 2008.

Réseaux Marchés Émergents

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

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

Le métier a connu de profondes mutations depuis 2004 : en termes d'expansion du réseau avec un parc d'agences multiplié par 6, et en termes de conquête de clientèle avec un quadruplement de sa base clients en 4 ans. Il s'est aussi implanté dans 10 nouveaux pays depuis fin 2004,

soit par croissance externe (Turquie et Chine en 2005, Ukraine en 2006, Vietnam et Libye en 2007), soit par développement interne (Arabie Saoudite, Koweït, Mauritanie et Russie).

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

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





CASABLANCA

Personal Finance

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

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

N° 1 Européen et acteur mondial ⁽¹⁾

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

Un "global player" responsable
socialement

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

Sa démarche s'appuie sur quatre piliers prioritaires :

Agir en faveur d'un crédit responsable

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

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

Préserver l'environnement

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

Aider ceux qui aident

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

Favoriser la diversité

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

⁽¹⁾ Source : Rapports annuels des acteurs du crédit aux particuliers.

Equipment Solutions

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

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

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

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

L'immobilier d'entreprise et les autres actifs sont, quant à eux, gérés dans chaque entité locale de BNP Paribas Lease Group.

En dépit de la dégradation de l'environnement économique et financier, le métier Equipment Solutions a continué à déployer une bonne dynamique commerciale. Hors immobilier, le métier Equipment Solutions est 1^{er} parmi les acteurs européens tant en encours qu'en nouvelle production⁽²⁾.

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

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

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

⁽¹⁾ IBL = International Business Lines.

⁽²⁾ Source : Leaseurope 2007.

⁽³⁾ Source : SNLVL 2007.

⁽⁴⁾ Source interne.



Asset Management & Services

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

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

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

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

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

En 2008, les métiers d'AMS occupent tous des positions de leader dans leur marché.

Les métiers sont présents dans 64 pays et emploient au total plus de 25 000 collaborateurs de plus de 70 nationalités différentes. Le développement international d'AMS se poursuit – principalement en Europe, en Asie et au Moyen-Orient –, sous la forme notamment de nouvelles implantations, d'acquisitions, de joint-ventures ou d'accords de partenariat.

Centrés sur leurs clients et tournés vers l'avenir, les experts d'AMS innovent en permanence pour offrir les meilleurs produits et services, tout en s'inscrivant au plus haut niveau en matière de développement durable.

BNP Paribas Investment Partners

BNP Paribas Investment Partners regroupe l'ensemble des expertises du métier Gestion d'Actifs de BNP Paribas.

Plate-forme unique permettant un accès simplifié et immédiat à un large éventail de partenaires spécialisés, BNP Paribas Investment Partners figure parmi les plus grands acteurs de la gestion d'actifs en Europe⁽¹⁾. Au 31 décembre 2008, le montant des actifs gérés par BNP Paribas Investment Partners s'élève à 305 milliards d'euros⁽²⁾, dont près de la moitié pour le compte de clients institutionnels.

Avec 2 200 professionnels dédiés au service d'une clientèle répartie dans plus de 70 pays, BNP Paribas Investment Partners bénéficie de plus d'un demi-siècle d'expérience en matière de gestion d'actifs et a connu ces dix dernières années une croissance soutenue, ponctuée par des acquisitions ciblées et la création de joint-ventures. Ce fort développement s'est fondé sur une stratégie claire de multispécialisation et une philosophie de partenariat permettant à BNP Paribas Investment Partners d'enrichir constamment son offre de produits et services avec l'appui de sociétés de gestion expertes dans leurs domaines.

BNP Paribas Investment Partners est présent dans les centres financiers majeurs, parmi lesquels Paris, Londres, New York, Tokyo et Hong Kong. Il dispose aussi d'un savoir-faire de tout premier ordre dans les nouveaux marchés grâce à des équipes implantées au Brésil, en Corée du Sud, en Chine, en Inde, au Maroc, en Turquie et en Arabie Saoudite. Avec 360 responsables de relation clientèle dans 32 pays, BNP Paribas Investment Partners dispose de présences locales offrant une réelle proximité avec ses clients.

⁽¹⁾ Source : classement Watson Wyatt à fin 2007, "World's 500 largest Asset Managers".
⁽²⁾ Actifs conseillés inclus.



www.bnpparibas.com

Assurance

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

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

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

BNP Paribas Assurance compte parmi ses partenaires 35 des 100 premières banques mondiales, de nombreuses institutions financières parmi lesquelles des sociétés de crédit à la consommation, des filiales de crédit de constructeurs automobiles et des sociétés de distribution. BNP Paribas Assurance est 4^e assureur vie en France⁽¹⁾ et leader mondial en assurance des emprunteurs⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source : FFSA.

⁽²⁾ Source : étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.

Wealth Management

BNP Paribas a adopté en 2008 la marque BNP Paribas Wealth Management pour son activité de banque privée qui permet de traduire plus précisément la dimension universelle de la relation client proposée par la banque privée. Elle emporte également la double promesse de sécurité liée à son appartenance à un groupe bancaire solide à dimension mondiale et de capacité d'innovation et de sophistication des techniques et des produits.

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

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

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

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



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

Avec près de 141 milliards d'euros d'actifs gérés à fin 2008 et plus de 4 400 professionnels implantés dans 30 pays, BNP Paribas Wealth Management est n° 6 mondiale et n° 4 en Europe de l'Ouest ⁽¹⁾. Elle est n° 1 en France ⁽¹⁾ avec 56 milliards d'euros d'actifs gérés. En France, son dispositif étoffé comprend 219 sites de banque privée couvrant l'ensemble du territoire ainsi qu'un département de gestion de fortune pour les clients disposant de 5 millions d'euros d'actifs ou plus.

Personal Investors

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

- **Cortal Consors**, n° 1 de l'épargne et du courtage en ligne pour les particuliers en Europe ⁽²⁾, offre des conseils personnalisés en investissement et des services de trading en ligne dans 5 pays européens – l'Allemagne, la France, l'Espagne, la Belgique et le Luxembourg. Cortal Consors apporte à ses clients son expérience du conseil financier à travers différents canaux (par Internet, par téléphone et en face à face). Sa large gamme de produits et services indépendants comprend des solutions de placement à court terme, des OPCVM et des produits d'assurance-vie. Elle s'appuie sur une technologie de pointe en matière de courtage en ligne ;
- **B*capital**, société de Bourse, est spécialisée dans le conseil personnalisé en titres et produits dérivés, la gestion conseillée et la gestion sous mandat pour une clientèle aisée. Elle offre à ses clients un accès direct à l'ensemble des

marchés, des analyses financières et des services de conseil et de gestion de portefeuille dans le cadre d'un accompagnement privilégié ;

- **Geojit** est l'un des principaux courtiers pour les particuliers en Inde. Il propose des services de courtage sur actions et dérivés ainsi que des produits d'épargne financière (fonds et assurance-vie). Geojit est également présent aux Émirats arabes unis, en Arabie Saoudite, à Oman, à Bahreïn et au Koweït où il cible principalement la clientèle indienne non résidente. BNP Paribas est l'actionnaire principal de Geojit.

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

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

BNP Paribas Securities Services

1^{er} fournisseur de services titres en Europe ⁽²⁾, BNP Paribas Securities Services propose à tous les acteurs du cycle d'investissement, *buy side*, *sell side* et émetteurs, des solutions intégrées et innovantes :

- les intermédiaires financiers (banques, broker-dealers, banques d'investissement, infrastructures de marché) bénéficient de services sur mesure de compensation, de règlement-livraison et de conservation globale pour toutes les classes d'actifs onshore et offshore partout dans le monde. Des solutions de sous-traitance pour les activités de middle et back-office sont également proposées ;

⁽¹⁾ Source : classement *Euromoney* 2009.

⁽²⁾ Source : étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.



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

BNP Paribas Real Estate

Fort de 3 400 collaborateurs, BNP Paribas Real Estate est leader des services immobiliers aux entreprises⁽¹⁾ en Europe continentale et l'un des acteurs majeurs de l'immobilier résidentiel en France⁽¹⁾.

L'offre multi-expertises proposée est unique en Europe, tant par l'étendue de la couverture géographique que par la diversité des métiers proposés.

Les clients sont des entreprises, des investisseurs, des collectivités locales, des promoteurs et des particuliers.

Réseau international

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate peut accompagner ses clients dans 25 pays dans le monde :

- 13 pays comptant 80 implantations directes en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Irlande, Italie, Jersey, Luxembourg, Royaume-Uni, Roumanie, à Bahreïn, à Dubaï et en Inde, ainsi qu'un bureau de représentation à New York ;
- 12 autres pays grâce à ses alliances avec des partenaires locaux.

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

Offre multi-expertises de six métiers immobiliers complémentaires

■ Transactions

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

En habitat, son réseau français de 27 points de vente constitue l'une des grandes centrales de vente de logements neufs et anciens.

■ Conseil

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate conseille ses clients pour élaborer leurs projets immobiliers, concevoir et réaliser les espaces de travail, optimiser leur patrimoine, etc.

■ Expertise

BNP Paribas Real Estate évalue tous types de biens immobiliers (bureaux, commerces, hôtels, entrepôts, terrains...) selon les normes internationales définies dans l'International Valuation & Accounting Standards ou le RICS Red Book.

■ Promotion Immobilière en France et en Italie

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

■ Investment Management

BNP Paribas REIM, BNP Paribas REIS et BNL Fondi Immobiliari gèrent 8 milliards d'euros d'actifs immobiliers, en France, où la société est l'un des premiers gestionnaires de SCPI, en Italie et au Royaume-Uni.

■ Property Management

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate Property Management gère 24 millions de m² d'immobilier d'entreprise, dont près de 12 millions de m² en France où la société est leader du marché⁽³⁾.

En habitat, BNP Paribas Immobilier gère près de 29 000 logements en France, dont plus de 5 500 lots en Résidences Services.

⁽¹⁾ Source interne.

⁽²⁾ Source : classement des promoteurs publié par l'agence Innovapresse en juin 2008.

⁽³⁾ Source interne

Corporate and Investment Banking

BNP Paribas Corporate & Investment Banking (CIB) compte 17 000 personnes, déployées dans plus de 53 pays dans le monde. CIB opère particulièrement dans les métiers de financement ainsi que dans le conseil et les métiers de marché de capitaux, représentant 18 % des revenus du Groupe.

BNP Paribas CIB est un leader reconnu mondialement dans deux domaines d'expertise : les activités de dérivés sur toutes les classes d'actifs et les activités de financement structuré. BNP Paribas CIB possède également un dispositif solide de conseil aux entreprises en Europe et en Asie et investit depuis de nombreuses années dans les pays émergents.

Les 14 000 clients de BNP Paribas CIB, composés d'entreprises, d'institutions financières, de fonds d'investissements et de hedge funds, sont au cœur de la stratégie et du "business model" de BNP Paribas CIB. Les équipes ont pour principal objectif de développer et maintenir des relations de long terme avec leurs clients, de les accompagner dans leur stratégie d'investissement et de répondre à leurs besoins de financement et de gestion de leurs risques. Plus de 9 000 chargés de relation clientèle offrent à ces 14 000 clients une large gamme de services en accompagnement de leur stratégie, faisant appel aux experts des différents métiers de BNP Paribas CIB.

Présent sur tous les continents, BNP Paribas CIB apporte à ses clients, partout dans le monde, une perspective globale et un esprit pionnier pour des solutions adaptées localement.

Mettant à profit la taille du bilan du Groupe, ainsi que la diversité de son business model, BNP Paribas CIB a montré une relative résistance face à la crise économique et financière à laquelle le secteur bancaire est confronté depuis un an et demi.

Touchée plus particulièrement par la crise des marchés fin 2008 à la suite de la faillite de Lehman Brothers, BNP Paribas CIB reste la deuxième banque de financement

et d'investissement au monde en terme de profitabilité ⁽¹⁾ depuis le début de la crise des subprimes. BNP Paribas CIB a reçu de nombreuses récompenses de l'industrie, autant de témoignages de reconnaissance par les acteurs du marché, clients comme concurrents, de son professionnalisme et de la très grande qualité de ses franchises. Parmi elles figurent :

- Best Investment Bank in France – *Euromoney*, juillet 2008 ;
- Most Innovative in Islamic Finance – *The Banker*, octobre 2008 ;
- Global Loan House – *IFR*, décembre 2008 ;
- Structured Products House of the Year – *Risk Magazine*, janvier 2009 ;
- Equity Derivatives House of the Year 2009 – *Risk Magazine*, janvier 2009, et *IFR*, décembre 2008 ;
- Euro Bond House – *IFR*, décembre 2008 ;
- Inflation Derivatives House of the Year – *Risk Magazine*, janvier 2009 ;
- Best Commodity and Energy Finance Bank – *Trade Finance Magazine*, juin 2008 ;
- World's Best Global Bank in Trade Finance – *Global Finance*, août 2008.

Les métiers de financement confirment leur leadership en 2008

Structured Finance

Au confluent des activités de crédits et de marché de capitaux, Structured Finance (SF) conçoit des produits de financement personnalisés et adaptés pour une clientèle mondiale. Présent dans plus de 30 pays, et avec plus de 1 600 experts à travers le monde, SF gère tout le spectre du financement, de l'origination à la structuration et à l'exécution de la dette structurée jusqu'à la syndication. Malgré des conditions de marché défavorables, 2008 a été une année exceptionnelle avec de très bons résultats.

⁽¹⁾ Source : BNPP CIB résultat avant impôt cumulé depuis juillet 2007.



SF est un acteur de premier plan dans les activités suivantes :

- les **financements d'énergie et matières premières** : un métier spécialisé dans le financement des acteurs du monde de l'énergie et des matières premières (pétrole, gaz, métaux, produits agricoles), avec des produits de court terme adaptés à chaque étape depuis la production jusqu'à l'acheteur final, et des solutions de plus long terme de financements structurés autour des ressources naturelles produites ;
- les **financements d'actifs** proposent une large gamme de produits destinés au financement d'actifs immobilisés (financement de l'immobilier, du transport – aviation & maritime – et de l'export), et développent également des structures innovantes en matière de leasing ;
- les **financements par effet de levier et les financements de projets** offrent une source de financement à long terme pour des projets dont les revenus sont basés sur les cash-flows futurs de ces projets. Ces activités couvrent également le refinancement et la restructuration, ou encore le rachat de crédits avec effet de levier. Sont également inclus dans cette activité les financements dans les secteurs des médias et des télécommunications ;
- les **équipes de financement d'acquisition corporate** arrangent et souscrivent des facilités moyen et long terme, destinées à financer des opérations d'acquisitions stratégiques des entreprises, de nature privée ou de type offre publique d'achat (OPA) ;
- enfin, les équipes de **Syndication et Trading** couvrent mondialement l'ensemble des activités de prêts syndiqués du Groupe. Elles fixent les prix et distribuent, auprès des banques et investisseurs institutionnels, les dettes des clients de BNP Paribas lorsqu'elles sont syndiquées. Sont également incluses dans cette activité les opérations d'assurance, couvrant les risques de choix stratégiques et de crédit des entreprises de financement, en ayant recours au marché de l'assurance privée.

Structured Finance a reçu, cette année encore, de multiples distinctions qui sont autant d'éléments de reconnaissance de l'excellence de ses équipes et de la qualité de ses réalisations :

- Global Loan House – *IFR*, décembre 2008 ;
- EMEA, Asia Pacific & Latam Loan House – *IFR*, décembre 2008 ;
- Syndicated Loan House of the Year – *Financial News*, décembre 2008 ;
- Best Energy & Commodity Finance Bank – *Trade Finance Magazine* juin 2008 ;
- Energy Finance House of the Year – *Energy Risk*, juin 2008 ;
- Global Adviser of the Year – *Project Finance International* (une publication Thomson Reuters), janvier 2009 ;
- Aircraft Leasing Innovator of the Year – *Jane's Transport Finance*, décembre 2008 ;
- Ship Financier of the Year – *Lloyd's List*, avril 2008 ;
- n° 1 Bookrunner of EMEA Syndicated Loans – *Bloomberg*, Full Year 2008 publié en janvier 2009 ;
- n° 1 MLA of all Export Credit Agencies Backed Transactions – *Dealogic*, Full Year 2008 publié en janvier 2009 ;
- n° 2 MLA of Global Project Finance Loans – *Project Finance International* (Thomson Reuters), Full Year 2008 publié en janvier 2009 ;
- n° 1 Bookrunner of EMEA Acquisition/ Demerger Finance by Number of Deals and no 2 by Volume – *Thomson Reuters*, Full Year 2008 publié en janvier 2009.

Corporate & Transaction Group

Corporate & Transaction Group (CTG) réunit au sein d'une seule unité toutes les activités de produits de flux de BNP Paribas CIB. Les clients bénéficient ainsi d'une offre globale et intégrée combinant une expertise produit et des équipes commerciales dédiées.



PARIS

La force de vente CTG, regroupant environ 220 professionnels présents à travers le monde, a pour mission de répondre à l'ensemble des besoins de ses clients, en leur proposant une large palette de produits allant des solutions de Trade Finance et de Cash Management, en passant par les produits vanille de Fixed Income.

En matière de Trade Finance, CTG met à la disposition de ses clients un réseau de 90 Trade Centers rassemblant 250 spécialistes reconnus : BNP Paribas a été élu cette année encore "meilleure banque mondiale en Trade Finance" par *Global Finance* (août 2008) et classé n° 2 Mandated Arranger of Global Trade Finance Loans (*Dealogic* Full Year 2008 publié en janvier 2009).

Enfin, présente dans 59 territoires avec 120 experts, notre activité Cash Management offre aux entreprises internationales des services de gestion de flux financiers et de trésorerie. Ces services s'appuient sur les technologies les plus récentes et offrent une large couverture géographique. Notre offre internationale est positionnée dans le Top 10 des classements *Euromoney* 2008.

Conseil et marchés de capitaux : une année marquée par la crise des marchés de capitaux

Corporate Finance

Le métier Corporate Finance est en charge des opérations de conseil en fusions et acquisitions (mandats de conseil à l'achat ou à la vente, conseil financier stratégique, conseil en privatisation, etc.) et des activités de marché primaire actions (introduction en Bourse, augmentation de capital, placement secondaire, émission d'obligations convertibles, échangeables...). Le Corporate Finance regroupe près de 400 professionnels, un réseau mondial combinant les compétences de ses divers spécialistes sectoriels, géographiques et produits avec une approche ciblée prioritairement sur l'Europe et l'Asie.

BNP Paribas CIB a également développé au cours des deux dernières années sa présence en Russie, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Pour la 4^e année consécutive, BNP Paribas CIB est n° 1 en France sur le marché du conseil en fusions et acquisitions (M&A) en 2008⁽¹⁾ et, selon le même classement, se situe pour la première fois parmi les dix premières banques mondiales, et au 9^e rang européen (M&A – deals annoncés), confirmant ainsi son développement international, tout en conservant son leadership en France. En ce qui concerne les opérations de marchés primaires actions, BNP Paribas CIB figure au 10^e rang européen dans le classement Thomson Reuters (Full Year 2008 publié en janvier 2009).

Les distinctions décernées à Corporate Finance démontrent également l'excellence de ses deux principales plates-formes, l'Europe et l'Asie :

- France M&A Adviser of the Year et Iberia M&A Adviser of the Year par *Acquisitions Monthly*, décembre 2008 ;
- Financial Advisor of the Year for France par *FT Mergermarket*, décembre 2008 ;
- Rising Star M&A House et Best Mid Cap Equity Issue en Asie par la revue *The Asset*, décembre 2008.

Global Equity & Commodity Derivatives (GECD)

La division Global Equities & Commodity Derivatives (GECD) de BNP Paribas CIB regroupe 3 métiers complémentaires : dérivés de matières premières, BNP Paribas Securities Asia et dérivés actions.

Les équipes de dérivés sur matières premières offrent des solutions complètes de gestion du risque sur matières premières. Avec environ 180 personnes sur 6 plates-formes de "trading" internationales, les équipes sont présentes à la fois sur les marchés organisés et sur les marchés de gré à gré. L'équipe Futures offre à ses clients un rôle d'intermédiaire, fournissant l'exécution, le clearing et le financement

⁽¹⁾ Source : Thomson Reuters, full year 2008, publié en janvier 2009



SINGAPOUR

des marges pour les contrats échangés sur les principales places européennes, américaines et asiatiques de matières premières. L'équipe OTC (opérations de gré à gré) assure le "market making" adapté aux besoins des clients, agissant en tant que contrepartie de swaps et d'options dans le cadre d'accords bilatéraux. L'équipe couvre toutes les matières premières industrielles (métaux, énergie, matières premières agricoles), ainsi que de nouveaux marchés comme ceux des droits d'émissions de carbone et du fret.

BNP Paribas Securities Asia offre à sa clientèle institutionnelle une gamme complète en recherche, exécution, et distribution de services sur actions asiatiques et dérivés d'actions en Asie. Basées principalement à Hong Kong, les équipes de BNP Paribas Securities Asia couvrent l'ensemble de la zone Asie, et en particulier la Chine, le Japon, l'Inde, la Corée, Taïwan et l'Asie du Sud-Est (Singapour, Indonésie, Malaisie et Thaïlande). Au total, plus de 250 personnes agissent sur les marchés secondaires et fournissent une plate-forme de distribution pour les marchés primaires et les dérivés.

Enfin, le métier **dérivés d'actions** de BNP Paribas CIB couvre les activités de recherche, structuration, trading et vente sur dérivés d'actions, d'indices et de fonds. Le métier est actif aussi bien sur les marchés primaires que secondaires et s'appuie sur des équipes de front office fortes de 1 500 professionnels répartis sur cinq grandes plates-formes : Paris, Londres, Tokyo, Hong Kong et New York. Les produits dérivés d'actions sont destinés aux établissements financiers, hedge funds, entreprises et particuliers établis dans plus de 60 pays. Leader en matière de produits structurés⁽¹⁾, GECD a également développé au cours des dernières années une offre complète de produits de flux répondant aux besoins de financement, d'indexation, d'emprunt avec effet de levier, de couverture et d'accès au marché de ses clients. Grâce à ses compétences internes en matière de conception

de produits et aux importantes ressources consacrées au développement de produits incorporant de nouvelles stratégies, le métier Dérivés d'actions propose des solutions innovantes adaptées aux besoins de ses clients dans tous les environnements de marché.

Les distinctions décernées par la profession démontrent le savoir-faire de BNP Paribas dans le domaine des dérivés d'actions :

- Structured Products House of the Year – *Risk Magazine* – janvier 2009 ;
- Equity Derivatives House of the Year – *Risk Magazine* – janvier 2009 ;
- Most Innovative in Equity Derivatives – *The Banker* – octobre 2008 ;
- Equity Derivatives House – *IFR* – décembre 2008.

Plus récemment, GECD s'est renforcé aux États-Unis en acquérant les activités de "prime brokerage" d'actions de Bank of America, lui permettant de fournir une large gamme de services aux hedge funds et aux "mutual funds" américains. Cette opération apporte 500 clients et renforce les équipes de GECD de 300 collaborateurs supplémentaires.

Activités de taux, de change et de crédit

Le métier taux, change et crédit de BNP Paribas CIB est un acteur clé en matière de solutions globales de crédit, de change et de taux d'intérêt. Le talent de ses équipes a permis au métier de se forger une large clientèle mondiale. Couvrant un large spectre de produits et de services allant de l'origination à la syndication, au trading et à la vente en passant par la structuration et la recherche, le métier a acquis une réputation d'excellence dans toutes ces classes d'actifs.

Le business model du métier est orienté client : des équipes d'experts dédiées répondent aux besoins des clients (fonds de pension, fonds d'investissement, banques centrales, corporates, sociétés d'assurance, gouvernements et organismes

⁽¹⁾ Source : *Risk Magazine*, janvier 2009.



NEW YORK

supranationaux), de l'émission obligataire aux dérivés de taux, de change et de crédit ainsi que les produits structurés. En 2008, BNP Paribas CIB figure dans le Top 10 des bookrunners dans le secteur des émissions obligataires mondiales⁽¹⁾ et n° 2 bookrunner des émissions obligataires en Euro⁽¹⁾.

Les spécialistes du métier taux, change et crédit proposent aussi une gamme complète de produits et de services de recherche, comprenant des présentations individuelles et personnalisées aux clients ainsi qu'une grande variété de notes et de rapports diffusés par différents canaux, et notamment le portail Internet Global Markets. La méthodologie en matière de recherche est fondée sur des techniques quantitatives novatrices développées par un groupe d'experts internationaux de tout premier plan.

Les classements reflètent la force de BNP Paribas en la matière : n° 3 for Overall Investment Grade Research et n° 1 for Utilities par *Euromoney Fixed Income Research Poll 2008* ainsi que n° 3 Globally for Issuer Research par *Euromoney Primary Debt Poll 2008*.

Ce réseau permet de proposer à l'échelle mondiale une gamme complète de services personnalisés dans un grand nombre de marchés et de devises. Avec son siège à Londres, cinq autres bureaux principaux à Hong Kong, New York, Paris, Singapour et Tokyo, ainsi que des bureaux régionaux à travers l'Europe, les Amériques, le Moyen-Orient et la région Asie-Pacifique, le métier taux, change et crédit emploie environ 1 900 personnes dans le monde.

En 2008, le métier taux et change a non seulement conforté et amélioré ses classements dans l'ensemble de ses activités et régions, mais il s'est aussi imposé dans de nouveaux domaines, comme en témoignent les diverses distinctions prestigieuses qui lui ont été décernées par les plus grandes publications professionnelles :

- en matière de bond bookrunner dans toutes les devises et segments (full year 2008 publié en janvier 2009) :
 - n° 2 for all Euro-denominated (5 en 2007) – IFR ;
 - n° 3 for all Swiss-Franc-denominated (3 en 2007) – IFR ;
 - n° 6 for all Sterling-denominated (8 en 2007) – IFR ;
 - n° 4 for all Covered Bonds, all Currencies (4 en 2007) – IFR ;
 - n° 4 for all Global and Euromarket Yen (8 en 2007) – IFR ;
- en matière de dérivés et produits structurés :
 - Inflation Derivatives House of the Year – Risk 2009, janvier 2009 ;
 - Structured Products House of the Year – Risk 2008, janvier 2009 ;
 - Best Credit Derivatives House – *Euromoney* 2008, juillet 2008 ;
 - Interest Rates House of the Year – *Structured Products Europe* 2008, novembre 2008.

⁽¹⁾ Source : Thomson Reuters, full year 2008, publié en janvier 2009.

BNP Paribas Principal Investments

BNP Paribas Principal Investments regroupe les activités de BNP Paribas Capital et de Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines.

BNP Paribas Capital

BNP Paribas Capital assure la gestion du portefeuille (en compte propre) de participations non cotées et non bancaires du groupe BNP Paribas.

Ce portefeuille a une valeur estimative de 3,3 milliards d'euros au 31 décembre 2008.

Il est réparti en quatre segments :

- des participations directes stratégiques ;
- des participations directes minoritaires ;
- des participations dans des fonds ;
- des co-investissements réalisés conjointement avec des fonds ou investisseurs institutionnels.

Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines

Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines exerce deux activités. L'objectif de GPCCS est de valoriser les actifs dans une optique de moyen terme. Elle se différencie donc nettement d'une activité de trading.

La Gestion des Participations Cotées gère les participations minoritaires que BNP Paribas détient dans les sociétés cotées en Bourse.

La Gestion des Créances Souveraines a pour mission de restructurer les créances souveraines dans le cadre du Club de Londres et de gérer un portefeuille constitué d'instruments de dette souveraine émergente (titres Brady, euro-bonds, créances restructurées).

Klépierre

Fondée en 1990, Klépierre est une société d'investissements immobiliers cotée (SIIC) dont les titres sont admis aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris™. Avec une capitalisation boursière de 2 909 millions d'euros ⁽¹⁾, Klépierre se place au 2^e rang des foncières de centres commerciaux en Europe.

Spécialisée sur le segment des centres commerciaux, Klépierre est un acteur de poids (13 075 millions d'euros de patrimoine) implanté dans 13 pays d'Europe continentale, principalement en France, en Norvège, en Italie et en Espagne.

Grâce à sa filiale Ségécé, Klépierre est le premier gestionnaire de centres commerciaux en Europe continentale où il accompagne les enseignes dans 322 centres – dont 246 détenus par Klépierre – en leur faisant bénéficier d'un savoir-faire et d'un professionnalisme bâtis sur une expérience de plus de 50 ans. En 2008, Klépierre a étendu sa présence européenne par l'acquisition de Steen & Strøm, foncière de centres commerciaux leader en Scandinavie avec 56 centres commerciaux gérés dont 30 pour compte propre.

Klémurs, SIIC filiale de Klépierre à 84,1 % et introduite en Bourse en décembre 2006, est spécialisée essentiellement dans l'immobilier de commerces provenant de l'externalisation des murs de magasins exploités par les enseignes leaders de la distribution. La combinaison de Klépierre et de Klémurs apporte une réponse globale aux besoins immobiliers de ces acteurs. Le patrimoine de Klémurs, valorisé à 642,1 millions d'euros, est réparti sur l'ensemble des régions françaises.

L'activité de location et de gestion de bureaux de Klépierre reste concentrée sur Paris et sa première couronne avec un patrimoine constitué principalement d'immeubles haut de gamme valorisé à 1 068,9 millions d'euros.

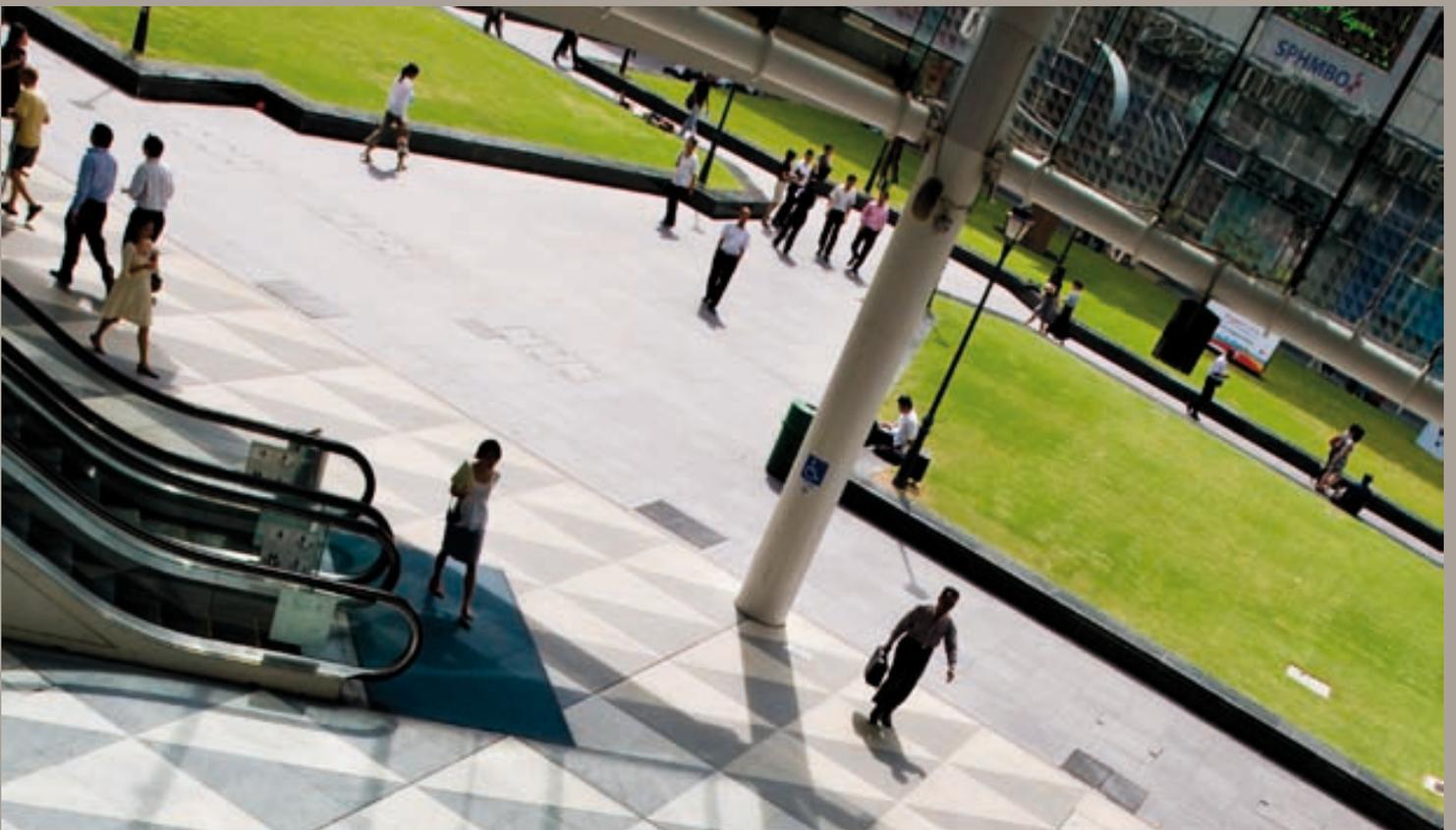
Au total, le patrimoine atteint 14,8 milliards d'euros.

Klépierre emploie plus de 1 500 personnes dans toute l'Europe.



⁽¹⁾ Valeur au 31/12/2008.

La démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe



La démarche du Groupe

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

La démarche de BNP Paribas au service du développement durable n'est pas de circonstance. Les responsabilités économique, sociale et environnementale du Groupe sont intégrées à son projet d'en-

treprise. Elles s'enracinent dans les valeurs du Groupe : réactivité, créativité, engagement et ambition, qui fédèrent dans une action commune les comportements de chacun.



BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable

BNP Paribas s'appuie sur des engagements publics ciblés et cohérents. En 2008, BNP Paribas a activement poursuivi sa participation à de nombreuses initiatives dont certaines sont propres au secteur bancaire et d'autres recouvrent des enjeux plus larges, participant ainsi à la promotion du développement durable à différents niveaux et dans des domaines variés.

Des initiatives de portée globale

BNP Paribas a adhéré en 2003 au Pacte Mondial des Nations-Unies dont les dix principes sont devenus un élément constitutif des principes d'action du Groupe et sont appelés à influencer ses décisions opérationnelles. Comme chaque année, le Groupe a publié sa

Communication sur le progrès (COP) pour l'année 2008 en présentant sa démarche en matière de diversité.

BNP Paribas contribue aux travaux de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (Orse), d'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).

Des initiatives propres au secteur financier

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

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

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

Les engagements publics de BNP Paribas

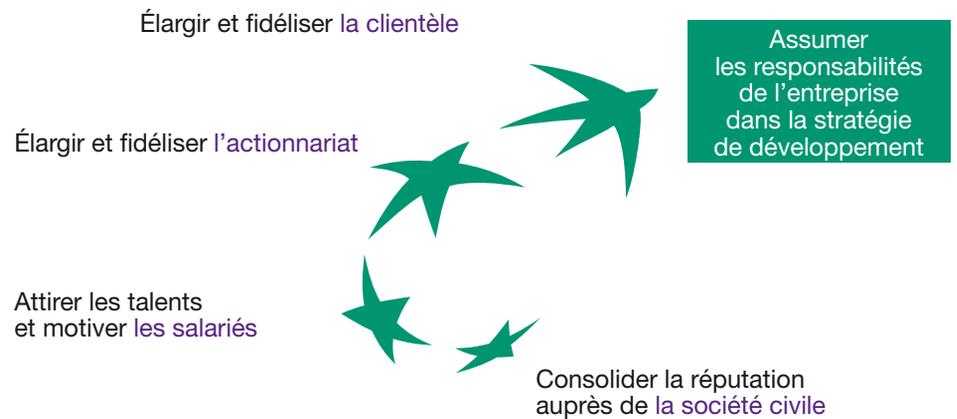


Une démarche RSE intégrée à la performance économique

Un acte de management

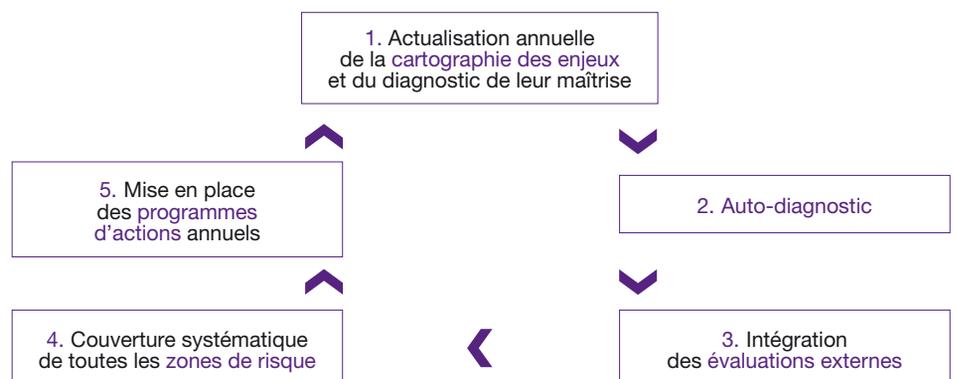
Pour BNP Paribas, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) n'est pas une démarche philanthropique, mais un acte de management qui contribue à mettre en ligne l'entreprise, ses salariés et son environnement dans toutes ses dimensions : économique, sociale et environnementale.

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



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

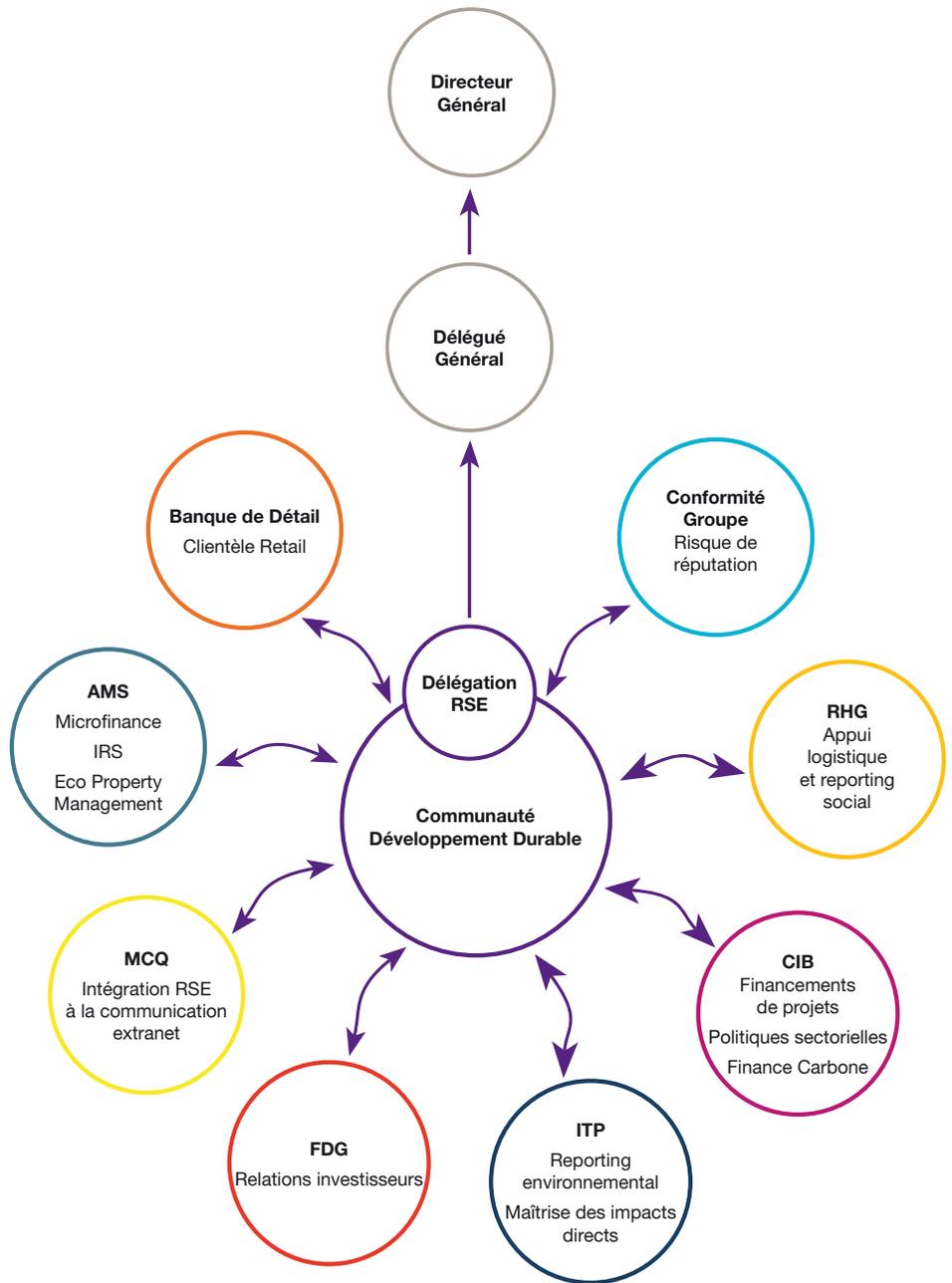
notation extra-financière et des autres parties prenantes. En découlent des programmes d'action déclinés par entité : pôles, métiers, territoires et fonctions ; c'est à ce niveau que la démarche prend son caractère opérationnel. Toute nouvelle orientation est validée par le Comité Exécutif.



Une mission transversale d'animation et de coordination

Ainsi, tous les métiers du Groupe dans ses 83 pays d'implantation participent à la démarche. Une délégation transversale à la responsabilité sociale et environnementale coordonne cet ensemble très diversifié. Au-delà de ses liens directs avec l'ensemble des lignes managériales, la délégation à la RSE anime un réseau d'experts de plus de 200 collaborateurs répartis dans tous les pôles, métiers, territoires et fonctions du Groupe.

Délégation à la RSE : schéma des interactions au sein du Groupe



Le dispositif de contrôle interne

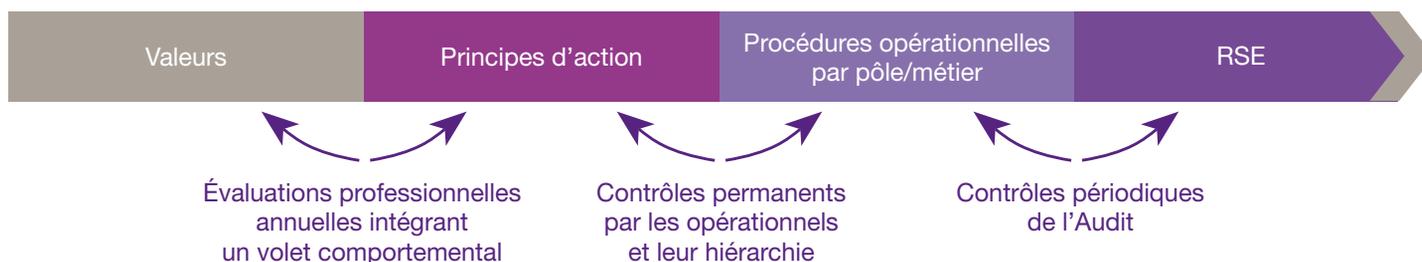
Le Groupe dispose d'un système de contrôle interne particulièrement élaboré dont toutes les composantes participent à l'intégration de la RSE, qu'il s'agisse des contrôles permanents par les opérationnels et leur hiérarchie ou des contrôles périodiques de l'Audit.

Depuis 2004, une méthodologie d'audit de la RSE du Groupe, développée par l'Inspection Générale et la délégation transversale à la RSE, est opérationnelle. L'objectif est de vérifier la mise en œuvre adéquate des directives au sein des entités confor-

mément à l'organisation du système de contrôle interne. Plusieurs contrôles permettent de s'assurer de l'intégration des différentes composantes de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

En 2008, cette méthodologie du Groupe a fait l'objet d'une refonte complète avec l'actualisation des documents de référence et des guides méthodologiques et la prise en compte plus systématique des problématiques et des enjeux que rencontrent les entités du Groupe en France et sur les territoires.

Le dispositif de contrôle



Une performance reconnue par les agences extra-financières

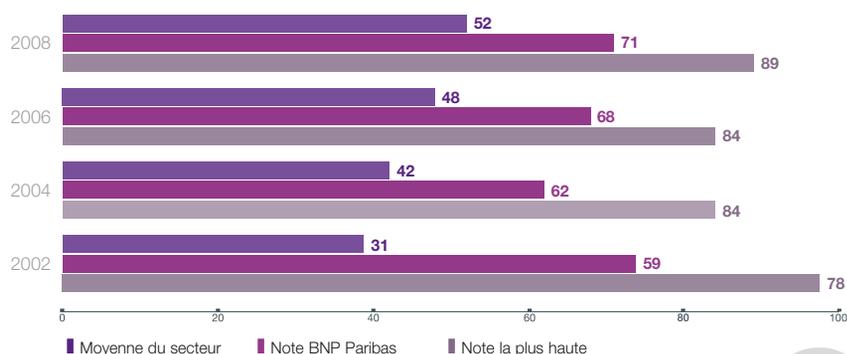
BNP Paribas fait partie des principaux indices de référence de l'investissement responsable et durable : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, FTSE4Good Global 100, FTSE4Good Europe 50, et FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40. Au plan mondial, BNP Paribas relève des quelques banques bénéficiant de cette reconnaissance unanime.

SAM

Pour la septième année consécutive, BNP Paribas est sélectionné en 2008 parmi les valeurs figurant dans les deux indices Dow Jones socialement responsables : DJSI World et DJSI Stoxx. En 2008, BNP Paribas est la seule banque française à y être maintenue.

La sélection des sociétés cotées dans les indices s'effectue chaque année grâce à un questionnaire qui, pour le secteur bancaire en 2008, comprenait 98 questions

Évolution de la note globale



dans les domaines économique, environnemental et social. L'agence SAM identifie les meilleures entreprises de chaque secteur. Seules 250 entreprises sur les 2 500 notées sont présentes dans l'indice DJSI World. Pour le secteur bancaire, BNP Paribas fait partie des 13 banques européennes sélectionnées dans l'indice DJSI Stoxx et des 23 banques mondiales de l'indice DJSI World.

En 2008, le Groupe se positionne très au-dessus de la moyenne du secteur dans la quasi-totalité des volets de l'étude, la note de BNP Paribas s'établissant à 71 (note sur 100), la moyenne du secteur se situant à 52. Cette note est en constante amélioration depuis 2002, notamment dans les dimensions économique et environnementale.

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

Vigeo

Vigeo est le leader européen des agences de notation sociétale et environnementale. La notation attribuée par Vigeo à BNP Paribas est assortie de droits de la part de son émetteur depuis 2007. Le détail de cette notation est disponible auprès de BNP Paribas pour ceux qui en feraient la demande.

Vigeo a réalisé en 2008 une étude sur les *fonds verts, sociaux et éthiques* en Europe. Cette étude confirme la croissance du nombre des fonds européens d'investissement responsable et durable (IRD) : 537 en 2008 contre 437 en 2007, en augmentation de 23 % ; le total des actifs s'établit à environ 48 milliards d'euros. Selon cette étude, BNP Paribas figure pour la troisième année consécutive parmi les dix actions européennes les plus présentes dans les fonds IRD.

CFIE

Chaque année, le Centre français d'information sur les entreprises (CFIE) réalise une étude portant sur l'application de la loi NRE dans les rapports annuels des entreprises françaises cotées. BNP Paribas figure pour la cinquième année consécutive parmi les dix meilleurs rapports et "en tête du reporting extra-financier dans le secteur bancaire". Le CFIE a présenté une évaluation très positive du Rapport de responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas : "Fidèle à son niveau de l'année dernière, BNP Paribas propose un rapport 2007 de très bonne qualité. [...] Agréable à lire, il se révèle très minutieux dans ses explications et ses descriptions. Le tout est clairement mis en page et les enrichissements proposés (tableaux, photos, graphiques) se mettent au service des textes."

Le guide éthique de la Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable (Fedd)

En 2008, La Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable (Fedd) a publié le guide éthique du consommateur *Acheter pour un monde meilleur* (Éditions Eyrolles). Ce guide note les pratiques de plus de 100 entreprises françaises et entreprises étrangères implantées en France selon cinq critères : gouvernance, social, environnement, qualité et citoyenneté. Les performances sont classées sur une échelle variant d'une étoile : initiatives moyennes, à quatre étoiles : initiatives exemplaires.

BNP Paribas est la seule banque, et une des rares entreprises françaises, à obtenir trois étoiles dans les cinq catégories en 2007.

Acheter pour un monde meilleur présente aussi une analyse sectorielle détaillée par famille de produits et services. Pour la banque et l'assurance, toutes les marques de BNP Paribas répertoriées obtiennent trois étoiles dans la plupart des cinq catégories. Selon le guide : "BNP Paribas cumule le plus d'initiatives dans son secteur d'activité."

Un dialogue organisé avec les parties prenantes

Parties prenantes	Supports de communication
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de liaison des actionnaires : avis sur le projet de rapport Développement durable • Dialogue avec gérants et analystes Relations Investisseurs – Roadshow ISR • Développement d'un support de communication périodique spécifique pour les investisseurs ISR • Lettre d'information financière semestrielle • Compte-rendu de l'Assemblée Générale • Rencontres entre les actionnaires et la Direction Générale dans différentes villes de France • Salon Actionaria • Publication de <i>la Vie du Cercle</i>, trois fois par an, pour les membres du Cercle BNP Paribas • Conférences artistiques et scientifiques ou visites de sites industriels • N° Vert – appel gratuit – 0800 666 777 et journal téléphoné “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
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 25 000 salariés interrogés lors de l'enquête sur le climat interne • Comité d'entreprise européen • Comité de Groupe en France • Une instance de dialogue social spécifique très active, la Commission de droit social • Des comités d'établissement adaptés aux bons niveaux de décision pour BNP Paribas SA en France • Mix City : groupe de femmes cadres supérieures
Clients Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Baromètres permanents de satisfaction des clients • Livret Cetelem sur la démarche en faveur du crédit responsable • Guide de l'accessibilité des personnes à mobilité réduite aux locaux et automates • 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

Société civile	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics – Forum des entreprises • Plus de 1 300 partenariats établis par la banque de proximité en France, notamment avec des établissements d'enseignement • 41 partenariats de proximité ont été mis en place en 2008 avec le Projet Banlieues • Présidence du club Développement durable de l'Anvie • Participation aux groupes de travail de l'Orse et de l'EpE • Création du blog citoyen www.pourunmondequichange.com
L'environnement naturel	<p>Sensibilisation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation du site Intranet, du journal interne <i>Ambition</i> et des conventions internes • Distribution aux collaborateurs de BNP Paribas de 100 000 exemplaires du <i>P'tit Mémo buro</i>, consacré aux gestes écologiques à adopter au bureau • 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 • Participation aux travaux de place pour la création du Livret de développement durable – LDD (anciennement Codevi) • Formation spécifique des équipes de Paris, New York et Singapour sur les Principes d'Équateur

Les relations avec les actionnaires



Le capital social

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

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

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

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

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

Évolution de l'actionnariat

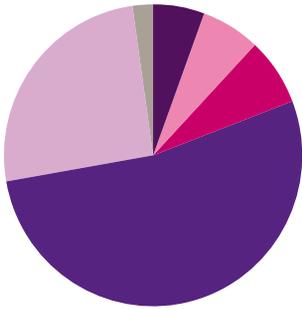
Au cours des trois dernières années, la détention du capital de la banque a évolué comme ci-dessous :

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

⁽¹⁾ Hors positions de travail des tables de trading.

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

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



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

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

Le marché de l'action

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

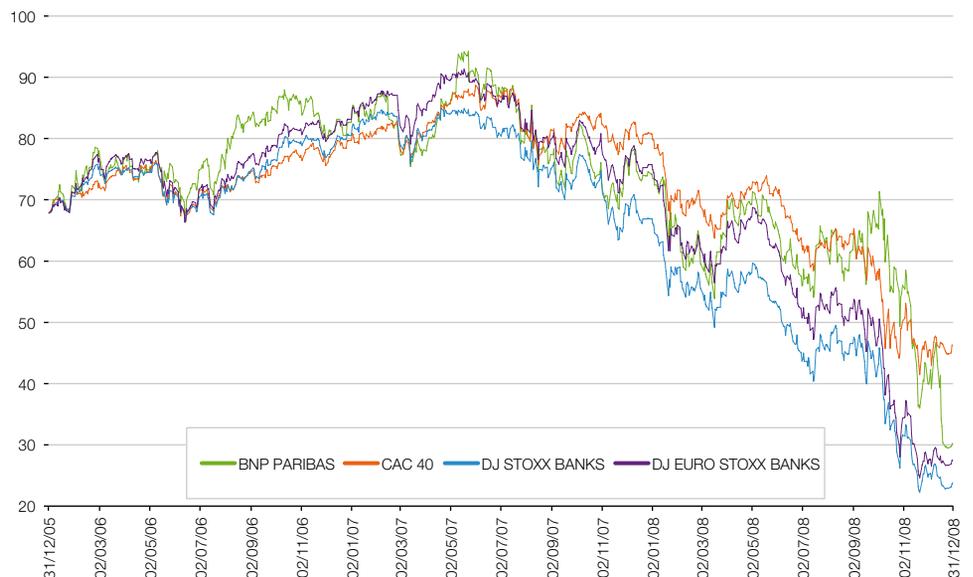
Les actions BNP ont été admises à la cote officielle de la Bourse de Paris sur le Règlement Immédiat le 18 octobre 1993, première date de cotation après la privatisation, puis le 25 octobre sur le Règlement Mensuel ; depuis la généralisation du comptant le 25 septembre 2000, l'action BNP Paribas est éligible au SRD (Service de Règlement Différé). Le titre est négocié à Londres sur le Seaq International, à la Bourse de Francfort, ainsi qu'à Milan sur le MTA International depuis le 24 juillet 2006. Depuis le 13 mars 2000, l'action BNP Paribas est également cotée à la Bourse de Tokyo (elle en a intégré la "First Section" le 7 février 2005). De plus, un programme ADR (American Depositary Receipt) 144A "Level 1" est actif aux États-Unis depuis la privatisation, JP Morgan Chase agissant en tant que banque dépositaire (1 action BNP Paribas est représentée par 2 ADR).

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

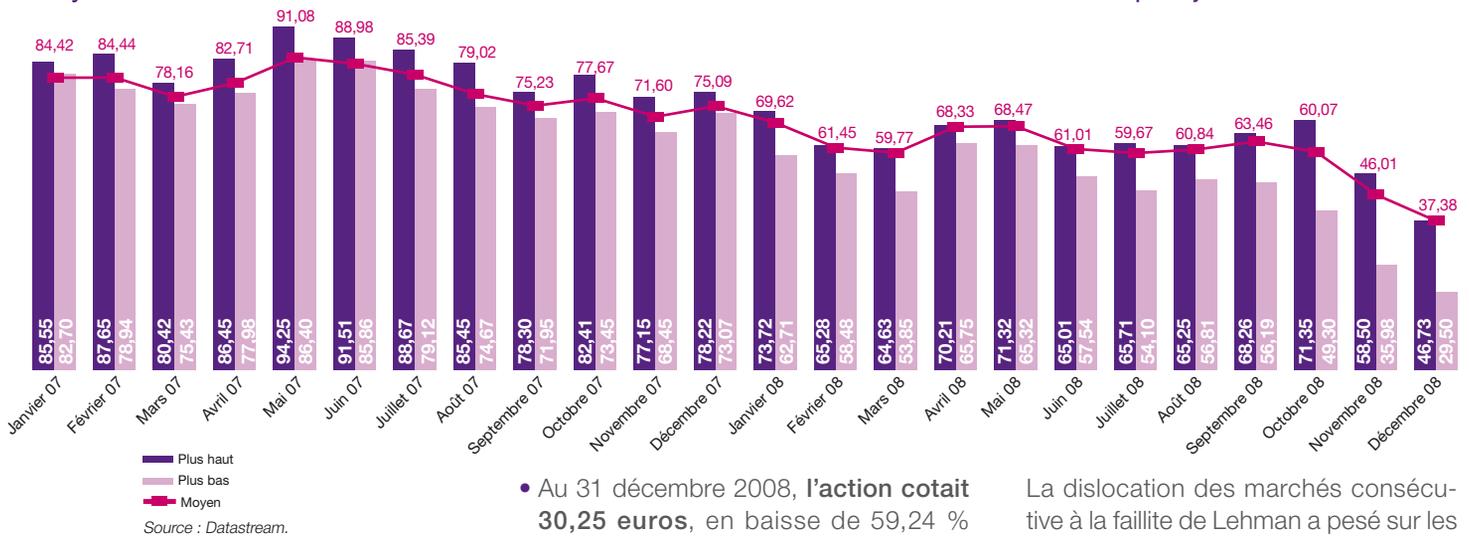
La BNP a fait partie des sociétés constituant l'indice CAC 40 depuis le 17 novembre 1993 ; elle a par ailleurs intégré l'EuroStoxx50 le 1^{er} novembre 1999, et le titre de la banque entre dans la composition du Dow Jones Stoxx50 depuis le 18 septembre 2000 ; en 2007, BNP Paribas a intégré l'indice "Global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

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

Source : Datastream.



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



- Au 31 décembre 2008, **l'action cotait 30,25 euros**, en baisse de 59,24 % par rapport au 31 décembre 2007 (74,22 euros) ; par comparaison, le CAC 40 a régressé de 42,68 % au cours de l'exercice 2008, tandis que le DJEuroStoxxBank reculait de 63,74 % et le DJStoxxBank de 64,38 %.
- Sur plus longue période, du 30 décembre 2005 au 31 décembre 2008, **le cours de l'action a diminué de 55,40 %, à comparer à une baisse de 31,75 % pour le CAC 40, mais de 59,51 % pour le DJEuroStoxxBank et de 64,85 % pour le DJStoxxBank**. Après avoir atteint son plus haut niveau historique à 94,25 euros en mai 2007, l'action BNP Paribas a pâti de la défiance généralisée envers les établissements financiers provoquée par la crise des crédits "subprimes" aux États-Unis. Cependant, BNP Paribas étant moins exposé à cette crise que beaucoup de ses concurrents, la performance de l'action s'est comparée très favorablement à celle des indices bancaires jusqu'en octobre 2008.

La dislocation des marchés consécutive à la faillite de Lehman a pesé sur les activités du Groupe et, par conséquent, sur son cours de Bourse en fin d'année, effaçant pour une large part la surperformance du titre par rapport aux indices bancaires observée jusque-là.

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

Volumes échangés en 2008 sur Euronext Paris (moyenne quotidienne)

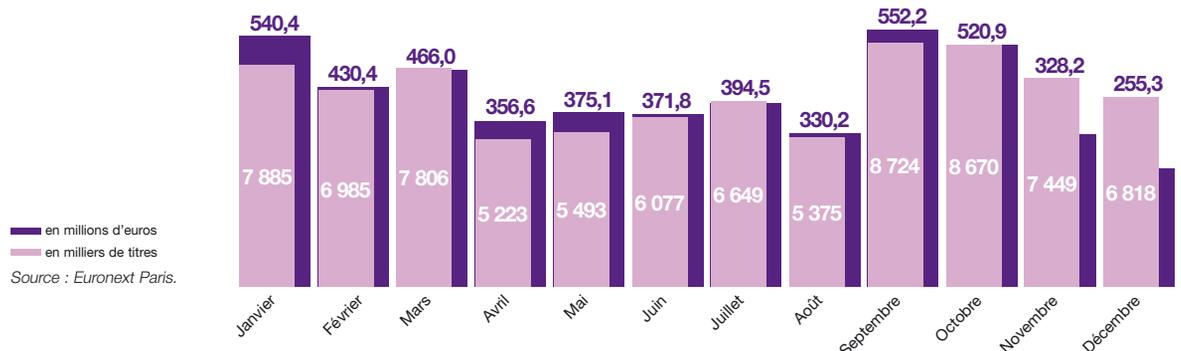


Tableau de bord de l'actionnaire

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

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

⁽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 de l'approbation par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

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

⁽⁵⁾ Enregistrés en séance.

La création de valeur boursière

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

Conventions de calcul :

- Le dividende est réinvesti en actions BNP puis BNP Paribas ; l'avoir fiscal au taux de 50 % est compris, jusqu'à la suppression de ce dispositif au début de l'exercice 2005 ;
- Les rendements sont bruts, avant toute imposition et commission de courtage.

Résultats du calcul :

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

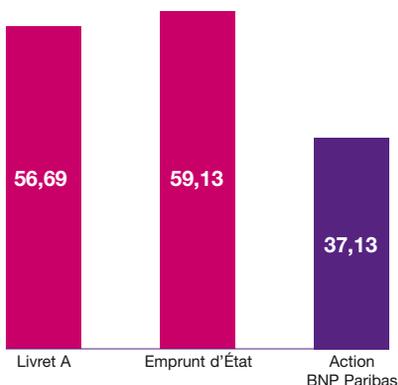
Durée de détention	Date investissement (cours d'ouverture)	Investissement initial multiplié par	Taux de rendement annuel actuariel
Depuis la privatisation	18/10/1993	x 2,95	+ 7,38 %
15 ans	03/01/1994	x 2,27	+ 5,62 %
14 ans	03/01/1995	x 2,60	+ 7,05 %
13 ans	02/01/1996	x 2,82	+ 8,29 %
12 ans	02/01/1997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

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

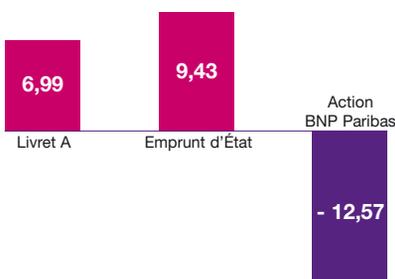
Rentabilité comparative sur 5 ans d'un investissement en actions BNP Paribas au cours d'ouverture du 2 janvier 2004, soit 49,70 euros, avec le Livret A de la Caisse d'Épargne et les obligations à moyen terme du Trésor.

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

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



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



Rentabilité totale d'un placement en actions BNP Paribas

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

Réinvestissement des dividendes

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

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

Placement le 1^{er} janvier 2004 d'une somme de 49,70 euros sur un Livret A de la Caisse d'Épargne :

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

Placement de 49,70 euros le 1^{er} janvier 2004 en emprunt d'État à 5 ans :

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

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

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

Communication avec les actionnaires

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

Une équipe **Relations Investisseurs** informe les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, français et étrangers, sur la stratégie du Groupe, les développements significatifs et, bien sûr, les résultats, publiés trimestriellement ; en 2009 par exemple, le calendrier s'établit comme suit ⁽¹⁾:

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

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

Une équipe **Relations Actionnaires** est à la disposition et à l'écoute des quelque 670 000 actionnaires individuels de la banque (*source : étude TPI au 31 décembre 2008*). Les actionnaires, comme les membres du **Cercle BNP Paribas**, reçoivent chaque semestre une lettre d'information financière reprenant les principaux développements du Groupe, et un compte rendu de l'Assemblée Générale est distribué en juillet. En cours d'année, les actionnaires sont invités, dans différentes villes de France, à des rencontres où la politique de l'entreprise est exposée par la Direction Générale (par exemple à Versailles le 17 juin 2008, à Nice le 24 juin et à Rennes le 30 septembre 2008). Enfin, les représentants de BNP Paribas ont pu dialoguer directement avec plus de 1 000 personnes lors du Salon Actionaria qui s'est tenu à Paris les 21 et 22 novembre 2008.

Les membres du Cercle BNP Paribas, créé en 1995, sont les 55 000 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres de l'entreprise. Ils sont destinataires trois fois par an, en alternance avec les lettres d'information financière, d'une autre correspondance, **la Vie du Cercle**, les conviant à des manifestations de nature artistique ou culturelle auxquelles la banque s'est associée, de même qu'à des séances de formation : celles-ci concernent les opérations en Bourse (analyses technique et financière, etc.), la gestion patrimoniale, les warrants mais aussi l'actualité économique, en partenariat avec les équipes compétentes de l'entreprise. Enfin, des conférences scientifiques ou des visites de sites industriels sont fréquemment organisées. Ces sessions se tiennent tant en province qu'en région parisienne, et ce aussi bien en semaine qu'au cours de week-ends, dans le but d'en permettre la fréquentation par tous les publics. Au total, 409 propositions ont été faites en 2008 (389 en 2007) à l'intention de 16 230 participants (16 351 il y a un an), illustrant la variété croissante de l'offre. Pour faciliter l'accès à ces services, un **N° Vert** (appel gratuit) a été mis en place, le **0 800 666 777**, qui comprend également un journal téléphonique "BNP Paribas en actions" riche de nombreuses fonctionnalités (cours de Bourse, carnet de l'actionnaire, actualités et interviews...). Enfin, 2008 a été l'année au cours de laquelle a été créé le site Internet spécifique au Cercle des actionnaires et à ses offres.

Le Guide de l'Actionnaire BNP Paribas

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

BNP Paribas à l'honneur dans le palmarès BoursScan 2008

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

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

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

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

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

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

Le Comité de liaison des actionnaires

BNP Paribas a souhaité, dès sa création en l'an 2000, se doter d'un Comité de liaison des actionnaires, dont la mission est d'accompagner la banque dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel ; c'est du reste à l'occasion de l'Assemblée Générale de fusion que le Président de BNP Paribas avait initié le processus d'appel à candidatures qui a abouti à la constitution de cette instance à la fin de l'année 2000.

Présidé par Michel Pébereau, il comprend 10 actionnaires choisis pour leur représentativité tant géographique que socioprofessionnelle, ainsi que 2 salariés ou anciens salariés ; chaque membre est nommé pour 3 ans. À l'occasion des périodes de renouvellement qui sont signalées par voie de presse et/ou dans les documents financiers publiés par la banque, tout actionnaire peut faire acte de candidature.



Au 1^{er} janvier 2009, le Comité de liaison était composé de :

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

Conformément aux dispositions de la Charte, à laquelle ont adhéré tous les participants et qui tient lieu de règlement intérieur, les membres du Comité se sont réunis deux fois en 2008, les 21 mars et 3 octobre, en plus de leur participation à l'Assemblée Générale et de leur présence au Salon Actionaria. Les principaux thèmes abordés ont, entre autres, concerné :

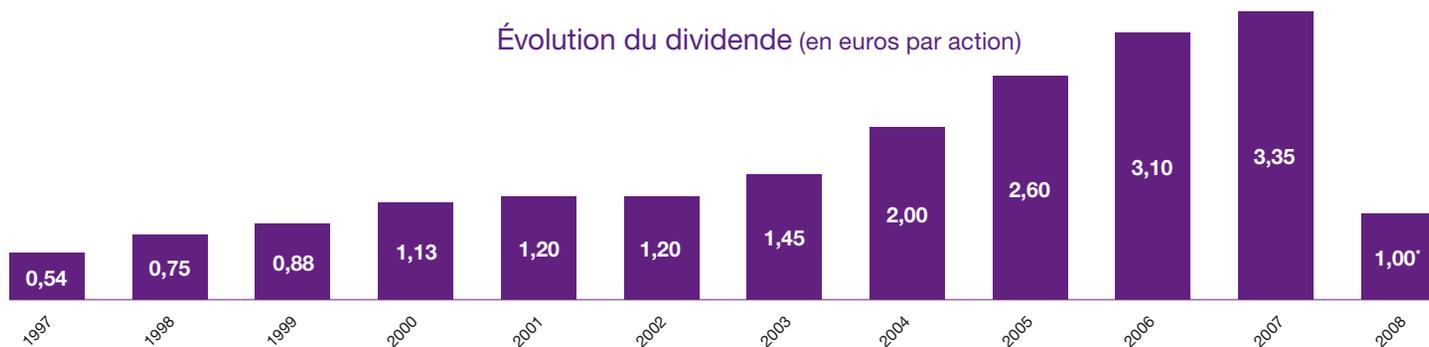
- la structure du capital de BNP Paribas et son évolution, plus spécifiquement dans sa composante "investisseurs particuliers" ;
- les supports périodiques d'information relatifs aux réalisations et à la stratégie de l'entreprise ;
- le projet de Document de référence et de Rapport annuel 2007 ;
- les présentations des résultats trimestriels ;
- la nouvelle version du site Internet dédié aux relations avec les intervenants des marchés financiers, ainsi qu'avec les membres du Cercle des actionnaires ;
- les initiatives prises dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale ;
- la participation de la banque au Salon Actionaria, manifestation à l'occasion de laquelle certains des membres, par leur présence sur notre stand, avaient tenu à mieux faire connaître aux visiteurs le rôle du Comité.

Le dividende

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

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

Évolution du dividende (en euros par action)



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

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

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

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

Le nominatif chez BNP Paribas

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

Le nominatif pur

Les actionnaires inscrits sous la forme nominative pure bénéficient :

- de l'envoi systématique de tous les documents d'information de l'entreprise à destination de ses actionnaires ;
- d'un **N° Vert (appel gratuit) : 0 800 600 700** pour les prises d'ordres et pour tout renseignement ;
- de tarifs de courtage préférentiels ;
- d'un serveur Internet spécifique "GIS Nomi" (<http://gisnomi.bnpparibas.com>), entièrement sécurisé, pour consulter leurs avoirs en actions BNP Paribas au nominatif pur et l'historique des mouvements de leur compte, ainsi que pour transmettre et suivre leurs ordres de Bourse ;

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

Le nominatif administré

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

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

L'Assemblée Générale des actionnaires

La dernière Assemblée Générale s'est tenue le 21 mai 2008 sur première convocation. Le texte des résolutions et la vidéo de la manifestation sont disponibles sur le site Internet de BNP Paribas, sur lequel cette réunion a été intégralement retransmise en direct. La composition du quorum et le résultat du vote des résolutions ont

été mis en ligne dès le lendemain de la manifestation. Cette réunion a, en outre, fait l'objet de publications dans la presse spécialisée ainsi que d'une lettre spécifique, qui en présentaient le compte rendu aux actionnaires.

Le quorum était constitué comme ci-dessous :

Constitution du quorum

	Nombre d'actionnaires	(%)	Nombre d'actions	(%)
Présents	1 927	17,90 %	106 600 567	22,94 %
Représentés	36	0,33 %	12 504	NS
Pouvoirs au Président	5 410	50,25 %	38 505 103	8,29 %
Votes par correspondance	3 393	31,52 %	319 503 686	68,77 %
Total	10 766	100 %	464 621 860	100 %
Capital hors autocontrôle			900 040 571	Quorum 51,62 %

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

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

L'Assemblée Générale 2008 a été pour BNP Paribas une occasion supplémentaire de réaffirmer son implication dans le processus du développement durable ; la banque est en effet désireuse d'assurer une création de valeur qui soit solide et récurrente, c'est-à-dire empreinte de qualité et respectueuse non seulement de ses partenaires "traditionnels" comme ses actionnaires, ses clients et ses salariés, mais qui prenne aussi en compte l'environnement et la société civile dans son ensemble. Il a donc semblé pertinent que la tenue de nos Assemblées Générales, aussi, soit représentative de ces principes et valeurs. C'est pourquoi il a été décidé, en concertation avec le Comité de liaison des actionnaires, qu'une somme de 10 euros serait affectée, pour tout investisseur présent ou qui aura transmis ses instructions par Internet, au programme Coup

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

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

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

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

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

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

Comment les actionnaires sont-ils avisés ?

Pour les Assemblées Générales Mixtes de la banque :

- les actionnaires ayant leurs titres sous la forme nominative reçoivent automatiquement, quel que soit leur nombre d'actions, un dossier d'invitation complet (comprenant notamment l'ordre du jour et les projets de résolutions) et un formulaire de vote ;
- les actionnaires ayant leurs titres sous la forme "au porteur" sont avisés par des insertions dans la presse, notamment la presse patrimoniale et financière ; en outre, bien au-delà des dispositions légales et dans le but de favoriser une large participation, BNP Paribas adresse :
 - des avis de convocation et le formulaire de vote à partir de la détention d'un certain nombre d'actions (fixé à 250 titres en 2008) ; ces mêmes documents sont bien entendu aussi accessibles par tous sur le site Internet ;
 - des lettres d'information sur la tenue de l'Assemblée Générale et les modalités de participation, aux possesseurs de 150 titres au moins (pour 2008).

Au total, ce sont donc près de 70 000 actionnaires de la banque qui ont ainsi personnellement reçu cette année l'information nécessaire à leur participation effective.

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

Comment peuvent-ils assister aux Assemblées Générales ?

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

⁽¹⁾ Sous réserve de modification ultérieure.

Comment peuvent-ils voter ?

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

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

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

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

Déclarations des franchissements de seuil statutaire

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

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

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

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

Le développement des ressources humaines





Michel Pébereau
Président du groupe BNP Paribas

“Un vrai projet d’entreprise se fonde sur des valeurs”

“Souvent, les valeurs sont considérées dans les grands groupes comme un objet de communication, un élément d’image qui n’a que peu de relations avec la réalité du terrain. Ce n’est pas notre conception. Nous pensons que nos valeurs doivent être partagées par tous les collaborateurs du Groupe, et vécues au quotidien. Elles doivent aider à mobiliser toutes nos équipes et assurer la cohésion globale du Groupe. BNP Paribas n’est pas une entreprise ordinaire. Nous tenons à son originalité.”

Les valeurs du Groupe, fondement de la gestion des RH

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 expriment trois volontés :

- fédérer un Groupe mondialisé et multiculturel ;
- 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.

Ces valeurs ont été choisies en 2000 et redéfinies en 2006. À cette occasion, le Président a précisé dans *Ambition*, la revue interne du Groupe, comment ses valeurs portent son ambition. 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

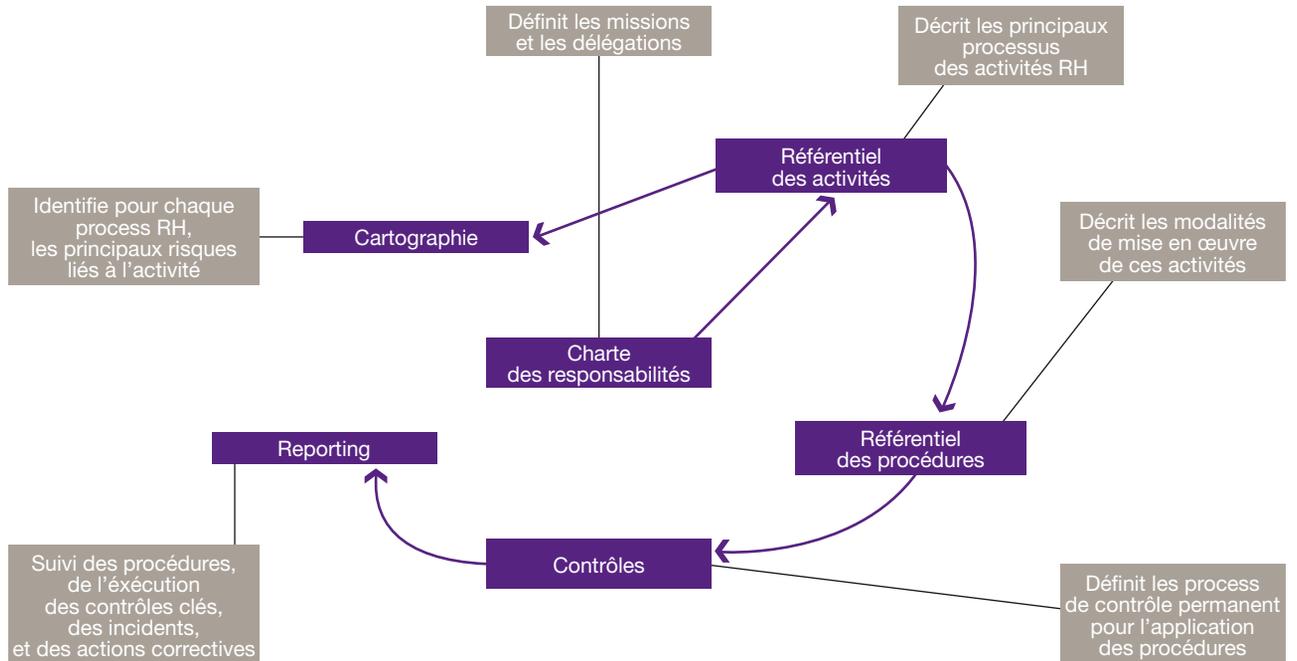
La Charte de responsabilité des Ressources Humaines a été actualisée en 2007 dans le cadre de la réflexion générale sur les missions et l’organisation des fonctions Groupe.

Le référentiel des activités RH, également refondu en 2007, est désormais réparti en dix domaines dont six couvrent la gestion RH et quatre les fonctions support. Ce référentiel structure les composantes du contrôle permanent RH : 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 a été réalisé pour le Groupe. Parmi ces risques, dans le domaine RH figure le risque de discrimination, jugé déterminant par BNP Paribas. Aussi, en 2008, une grille d'incidents potentiels au regard de ce risque ainsi qu'un plan d'action ont été formalisés.

Les fondements des règles de gestion des RH



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 a permis de conduire la fusion 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

Le Groupe est implanté dans 83 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 des Nations-Unies auquel BNP Paribas a adhéré.

En 2008, 49 pays sont identifiés comme les plus risqués en matière de respect des droits de l'homme, par les organisations⁽¹⁾ faisant autorité sur le sujet. BNP Paribas est présent dans 15 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 six autres grands groupes français a contribué à créer Entreprises pour les droits de l'homme (EDH). Ce groupement a pour vocation de mieux identifier les modalités d'application par les entreprises des principes de respect des droits humains fondamentaux. Il associe des acteurs concernés par les droits de l'homme tels qu'**Amnesty International** et veut assurer la promotion de cette démarche auprès des autres entreprises. EDH a célébré le 60^e anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme à Paris en décembre 2008.

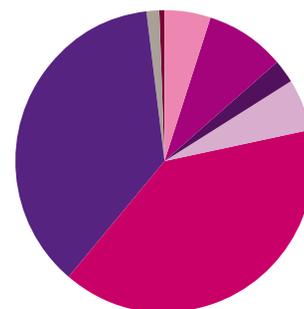
Évolution des effectifs⁽²⁾

Accompagnant la croissance des métiers, les effectifs gérés par le Groupe ont atteint 173 188 en effectif net permanent payé (NPP) fin décembre 2008, soit une augmentation de 10 501 effectifs NPP par rapport au 31 décembre 2007.

Cette évolution résulte de la poursuite de la croissance externe avec l'acquisition de Sahara Bank JSC en Libye et de JetFinance International en Bulgarie ainsi que de la croissance organique de la banque de détail dans les pays émergents.

Les effectifs mondiaux se répartissent de la façon suivante :

Répartition par zone géographique



■ Afrique	5,1 %
■ Amérique du Nord	8,8 %
■ Amérique latine	2,3 %
■ Asie	5,4 %
■ Europe (hors France)	39,6 %
■ France	37,1 %
■ Moyen-Orient	1,3 %
■ Océanie	0,4 %

Effectifs en France et hors de France

Le Groupe est présent dans 83 pays avec plus de 60 % d'effectifs hors France au 31 décembre 2008.

	2006	2007	2008
France	57 123	64 080	64 217
Europe (hors France)	53 461	62 473	68 542 ⁽¹⁾
Amérique du Nord	14 810	15 046	15 222
Asie	5 571	8 833	9 494
Afrique	6 201	6 692	8 883
Amérique latine	2 924	3 287	3 957
Moyen-Orient	1 308	1 700	2 194
Océanie	513	576	679
Total	141 911	162 687	173 188

⁽¹⁾ Dont Italie 19 397.

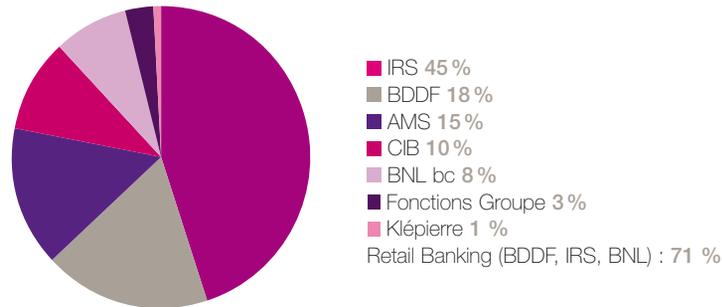
⁽¹⁾ Sources : Amnesty International, Freedom House et Eiris.

⁽²⁾ Pour le développement des 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 :

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

Effectifs par métier

En 2008, la part relative des effectifs dans les activités en croissance a augmenté principalement hors de France, tandis qu'elle a diminué sur les marchés plus matures de la banque de détail en France et en Italie.

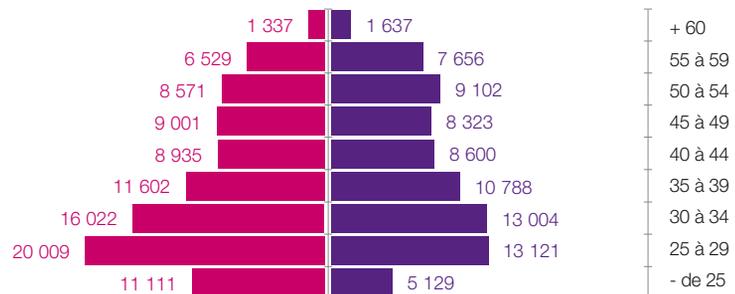


La pyramide des âges du Groupe

La pyramide des âges du Groupe reste globalement équilibrée. Elle recouvre des réalités différentes marquées par une prédominance des tranches d'âge les plus jeunes pour la plupart des métiers du Groupe, à l'inverse de la pyramide de la banque de détail en France et en Italie, plus proche de la démographie de l'emploi en Europe continentale ⁽¹⁾.

Effectifs physiques (décembre 2008)

Femmes : 93 117 (54,6 %) Hommes : 77 360 (45,4 %)



Les principaux défis de la gestion des ressources humaines

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

C'est dans cet environnement extrêmement perturbé que le Groupe a fait face en 2008 à **quatre défis majeurs** en matière de gestion des ressources humaines : accompagner le développement et le changement ; valoriser, fidéliser et motiver ; promouvoir la diversité ; être à l'écoute des collaborateurs.

⁽¹⁾ Établie sur le périmètre élargi des effectifs gérés physiques, un pour un.

Accompagner le développement et le changement

Les effectifs totaux sont passés de 99 433 à 173 188 NPP en quatre ans, en augmentation de 74 % entre 2004 et 2008. Les effectifs hors de France sont passés de 45 070 à 108 971 sur la même période, en augmentation de 141 %.

Le Groupe se développe à l'international ; la gestion des ressources humaines doit donc intégrer deux enjeux principaux :

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

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

■ Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi

Démarrées en début d'année 2008, les négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se poursuivent dans la perspective de la conclusion d'un accord en 2009.

Face aux défis résultant des évolutions d'activité et des grands projets du Groupe, tels que le besoin de recrutement dans plusieurs métiers, ou des suppressions de postes dans quelques entités, deux types de mesures, à la suite des objectifs défi-

nis début 2008, ont été mis en œuvre en respectant le pacte social du Groupe en France : des actions de reclassement entre les métiers et la mise sous pilotage du recrutement externe. Pour cela, une fonction dédiée coordonne la politique de gestion de l'emploi interpôles, métiers et fonctions.

Parallèlement, la mise en œuvre du plan d'adaptation de l'emploi de BNP Paribas SA pour la période 2006-2008 s'est poursuivie, avec une révision à la hausse du nombre possible de départs aidés, dans le respect des objectifs initiaux du plan. Ce dispositif a permis, durant l'année 2008, à 339 salariés de quitter l'entreprise dans ce cadre, 304 pour projet professionnel salarié et 35 pour création ou reprise d'entreprise. Le nombre moyen d'emplois ainsi créés est de 1,2, incluant le créateur repreneur.

Enfin, chez BNL en Italie, le plan qui a fait l'objet d'accords signés en novembre 2006 avec les organisations syndicales et qui portait sur la retraite, l'embauche, la mobilité et le développement des compétences s'est déroulé conformément aux prévisions en 2008 :

- 604 collaborateurs ont bénéficié des dispositifs de départ prévus ;
- 720 recrutements ont été effectués ;
- 1 000 mobilités ont été réalisées ;
- plus de 78 000 journées, soit près de 585 000 heures, de formation ont été dispensées.

■ Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers

Le recrutement s'est maintenu à un niveau élevé jusqu'au mois d'août pour ensuite se réduire du fait de la dégradation de la conjoncture. Sur l'année 2008, 26 158 recrutements en CDI⁽¹⁾ ont ainsi été réalisés au plan mondial contre 24 080 en 2007. En France, bien qu'en baisse, ils restent toutefois importants avec 4 748 embauches en contrat à durée indéterminée.

⁽¹⁾ Hors mouvements de Personal Finance Bulgarie et Sahara Bank, intégrés aux effectifs en cours d'année.

BNP Paribas, un Groupe attractif

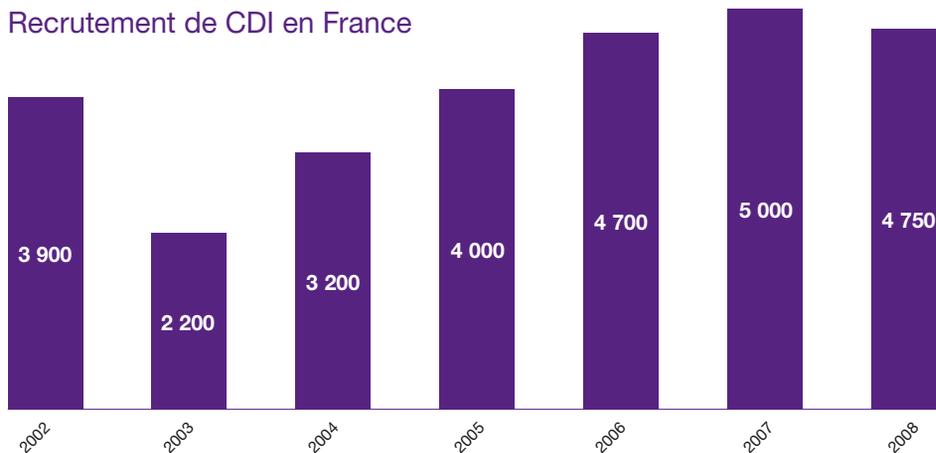
BNP Paribas reste en 1^{re} position en score d'attractivité spontanée dans le sondage TNS Sofres 2008 réalisé auprès des étudiants de troisième année des écoles de commerce, pour la troisième année consécutive, et en 2^e position auprès des ingénieurs, 1^{re} banque et 1^{re} entreprise du secteur des services à être citée par cette population. BNP Paribas arrive également en 1^{re} position en 2008 auprès des commerciaux dans le baromètre Étudiants de l'Institut Trendence, réalisé auprès de 15 000 étudiants de plus de 151 établissements de formation (4^e en 2007).

Recrutement des effectifs permanents (hors CDD)



En France, la répartition des recrutements par profil est stable en 2008, en part relative, avec 45 % de jeunes diplômés. Les recrutements en alternance représentent 768 contrats, dont 456 contrats de professionnalisation et 312 contrats d'apprentissage, à un niveau stable par rapport à 2007. Au 31 décembre, 1 246 jeunes sont sous contrats en alternance. Le nombre de missions de volontariat international en entreprise (VIE), avec 205 départs en mission en 2008 contre 207 en 2007, est stable. Les stages de fin d'études (bac + 5) représentent environ 1 200 stagiaires.

Recrutement de CDI en France



Des liens étroits avec les écoles

La politique de recrutement a été adaptée en 2008 pour faire face à la diminution des besoins, sans toutefois sacrifier les composantes clés qui la caractérisent. Ainsi, la politique active de relation avec les écoles a permis l'organisation de plus de 100 événements, et le maintien du flux de candidatures de prérecrutement (stages, VIE, alternance) avec environ 64 000 CV, soit un volume comparable à 2007.

Le programme Ace Manager, un jeu d'entreprise auprès de campus cibles dans 26 pays, a renforcé la notoriété de la marque employeur de BNP Paribas pour les étudiants hors de France. Le site international de recrutement *careers.bnpparibas.com* a été modernisé.

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



Le Centre de formation de Louveciennes

Situé dans un cadre exceptionnel proche de Paris, il fonctionne comme 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 dans ses stages des collaborateurs venant de tous métiers, de tous pays et de toutes cultures. En 2008, près de 21 000 salariés y ont encore été accueillis pour participer aussi bien à des séminaires d'intégration, à des formations métiers ou transversales qu'à des événements marquants pour le Groupe.

Lutter contre les discriminations

Une Charte de déontologie pour tous les collaborateurs du Groupe intervenant dans le processus de recrutement a été rédigée et diffusée. Deux documents complètent cette Charte pour assister les collaborateurs dans l'évaluation des compétences des candidats : un guide méthodologique d'entretien individuel et une grille permettant de formaliser et de documenter la décision prise suite à l'entretien avec le candidat.

La diversité des cursus

Des jeunes issus de formations très diverses : sciences humaines, lettres, sport ou communication, sont intégrés dans des métiers bancaires et contribuent à diversifier les profils : conseillers en patrimoine financiers et chargés d'affaires professionnels juniors. Titulaires d'un diplôme de niveau bac + 2 à bac + 4 et âgés de moins de 26 ans, ils suivent une formation en alternance pendant un an alliant droit, finance, fiscalité et gestion de la relation client en environnement bancaire. Ils acquièrent ainsi une expérience professionnelle sur le terrain et une solide formation théorique en partenariat avec les Groupements d'établissements publics locaux d'enseignement (Greta).

■ Développer les compétences des salariés et des équipes

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

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

- élever le niveau de performance des collaborateurs ;
- développer leur employabilité au sein de l'entreprise ;
- les valoriser et les fidéliser.

La formation accompagne chaque collaborateur dans sa volonté d'apprendre pour atteindre ses objectifs professionnels et préparer ses évolutions. En outre, elle lui offre les moyens de mieux connaître le Groupe et sa culture, son environnement et la réglementation qui s'impose aux activités

bancaires. Enfin, les dispositifs de formation favorisent la transmission des savoirs des collaborateurs entre eux, dans un souci de partage des compétences. Pour être efficaces, les actions de formation s'articulent entre elles et sont insérées dans des parcours de formation qui s'inscrivent dans la durée. L'offre de formation du Groupe est construite en associant formations professionnelles issues des métiers et formations transversales au Groupe.

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

Élever le niveau de performance des collaborateurs

Les formations dispensées par les métiers ont pour vocation première d'élever le niveau de professionnalisme et d'expertise des collaborateurs dans leur métier. C'est pourquoi chaque métier, en établissant son plan de formation, veille à maintenir le niveau de compétence nécessaire aux collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Les programmes de formation sont conçus et développés avec l'aide de spécialistes de la formation afin d'utiliser de manière optimale de nouvelles modalités d'apprentissage. Ainsi, les parcours de formation combinent des temps de formation présentielle et du e-learning ; des tests viennent également compléter l'approche de formation dans un souci d'appropriation des connaissances.

La performance passe également par l'acquisition de compétences plus transversales telles que :

- la maîtrise de l'anglais – le déploiement du programme Step-Up mis en œuvre en 2007 s'est poursuivi tout au long de 2008 ;
- la connaissance des principes de conformité – des programmes de sensibilisation aux grands principes de lutte contre le blanchiment ou de traitement des conflits d'intérêts ont été diffusés sous forme de e-learning ;



La formation à l'entretien d'évaluation professionnelle récompensée

Le "serious game" d'entretien d'évaluation professionnelle de BNP Paribas a été désigné lauréat du dernier concours international IntraVerse Serious Game Awards. Ce prix récompense l'initiative menée par le Groupe et met en évidence l'intérêt que représentent les serious games dans la formation professionnelle.

- le développement professionnel – les formations relatives à la maîtrise d'ouvrage, la gestion de projet, l'efficacité personnelle et le management opérationnel sont souvent assurées par le Centre de formation du Groupe qui a accueilli 1 567 cadres à Louveciennes en 2008.

Développer l'employabilité des collaborateurs au sein du Groupe

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

Dans ce contexte, une première étape a été franchie en créant en 2008 un nouveau dispositif d'accompagnement à la mobilité des collaborateurs.

Baptisé "Pro mobilité", il concerne tout collaborateur du Groupe en France impliqué dans une démarche de mobilité officialisée, ou engagé dans une réflexion préalable sur son projet de mobilité et poursuit les objectifs suivants :

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

En 2008, 7 sessions ouvertes à plus de 80 personnes ont rencontré un vif succès. Ce dispositif permet ainsi à la banque d'accompagner efficacement ses salariés en période de fortes mutations.

L'accueil et l'intégration des collaborateurs

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

L'accueil des nouveaux entrants est également l'occasion de leur montrer la capacité d'innovation du groupe BNP Paribas. C'est pourquoi les équipes d'ingénierie de la formation ont développé une approche originale permettant de coupler nouvelles technologies et connaissance du Groupe au travers d'un serious game permettant d'appréhender les activités bancaires de manière ludique. Ce jeu fait partie des outils d'accueil des nouveaux entrants.

Valoriser, fidéliser et motiver

- Fidéliser par des rétributions compétitives

Les rémunérations

Le travail réalisé, les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par un salaire fixe en adéquation avec l'expérience acquise par les salariés et les pratiques observées pour chaque métier sur le marché. Les performances individuelles sont rétribuées par une rémunération variable en ligne avec la réalisation des objectifs fixés. Les rémunérations variables revêtent différentes formes selon les métiers.



La politique de rémunération du Groupe vise à être équitable, compétitive et sélective :

- une recherche d'équité anime l'examen annuel des situations individuelles selon un dispositif piloté au plan mondial par la fonction Ressources Humaines Groupe ;
- l'actualisation des benchmarkings annuels par le centre d'expertise Compensation and Benefits de Ressources Humaines Groupe, par métier, par type d'emploi et par pays, atteste de l'attention portée à la compétitivité des rémunérations fixes et variables ;
- un principe de sélectivité préside à la révision des rémunérations, étroitement liée à l'évolution des compétences, des

responsabilités et des performances des salariés, appréciées dans les évaluations professionnelles annuelles.

[Une large gamme d'avantages sociaux](#)

Les dispositifs d'épargne salariale

Intéressement et participation

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

Participation et intéressement à BNP Paribas SA

Au titre des exercices (en euros)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Montant brut	116 769 620	148 701 874	186 076 788	227 719 000	232 530 560	84 879 969
Montant minimum par salarié	2 328	2 945	3 772	4 696	4 728	1 738
Montant maximum par salarié	7 831	10 020	10 689	12 732	12 800	4 641

L'actionnariat des salariés

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

Les plans d'épargne salariale

Ils ont pour objectif de permettre aux salariés la constitution d'une épargne, notamment en vue de leur retraite, en optimisant les régimes sociaux et fiscaux locaux. Hors de France, les plans de retraite complémentaire sont privilégiés tandis qu'en France, les plans d'épargne salariale permettent la constitution d'une épargne bénéficiant d'un régime fiscal

privilegié, contrepartie d'une immobilisation à moyen terme. Les plans d'épargne salariale, d'entreprise ou de Groupe, peuvent être alimentés par des versements en provenance de la participation et de l'intéressement, des versements volontaires des salariés et de la contribution éventuelle de l'entreprise sous forme d'abondement. Les salariés peuvent choisir les supports qui leur conviennent en fonction de leurs objectifs, fonds en actions BNPP, en actions diversifiées, en obligations, ou tout simplement compte courant bloqué. Introduit en 2005 dans le dispositif d'épargne salariale, le Plan d'épargne retraite collectif (Perco) a été souscrit par plusieurs milliers de salariés qui disposeront de cette épargne à leur départ en retraite sous la forme soit d'une rente, soit d'un capital. Le montant des abondements versé dans le Perco s'élève à 6 millions d'euros en 2008.

Service Prestation Sociale de BNP Paribas El Djazaïr

En 2008, BNP Paribas El Djazaïr a mis en place un dispositif de couverture santé complémentaire. Tous les collaborateurs peuvent souscrire une mutuelle dont les avantages sont performants et compétitifs sur le marché. Pionnière dans ce domaine en Algérie, la banque participe ainsi à hauteur de 75 % des cotisations, les 25 % restants étant pris en charge par les œuvres sociales et le collaborateur proportionnellement à son revenu. Cette mutuelle couvre également les conjoints et enfants des collaborateurs.

BOMBAW



La protection sociale

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

La prévoyance flexible et personnalisée en France

Créé par un accord d'entreprise, le régime de prévoyance flexible de BNP Paribas a peu d'équivalents dans les entreprises françaises. Il offre aux salariés un niveau élevé de garanties en matière d'arrêts de travail liés à la maladie, d'invalidité et de décès. À partir d'un régime de base applicable par défaut, chacun personnalise sa protection selon sa situation individuelle ou familiale en choisissant le niveau de prestations ou de garanties complémentaires adapté : capital supplémentaire en cas de décès accidentel, rente éducation, rente temporaire de conjoint, capital en cas de décès du conjoint. Les choix peuvent être régulièrement modifiés. En 2008, un accord d'entreprise a étendu un certain nombre de prestations du régime de prévoyance. Ce dispositif de prévoyance flexible s'applique dans 36 entités en France, couvrant plus de 62 000 personnes.

■ Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique

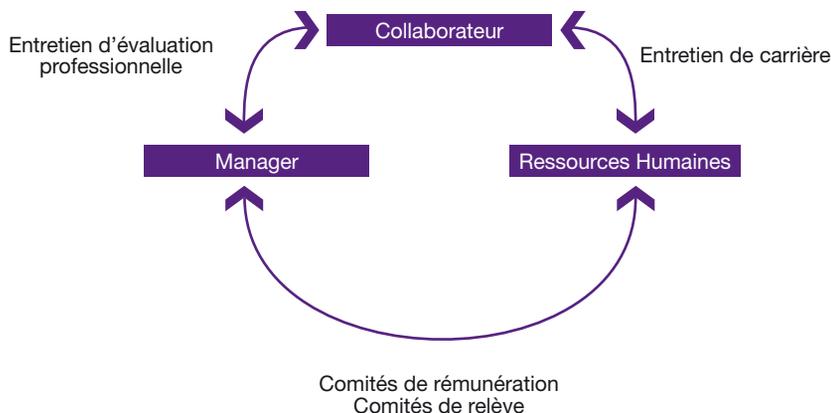
Les actions de développement des carrières ont porté sur l'amélioration des processus de gestion des carrières dans plusieurs domaines : élargissement de l'identification des cadres à potentiel, intégration de l'évaluation de la performance managériale dans cette identification et préparation de la relève.

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.

La gestion des carrières





KIEV

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 chaque année les responsables des pôles et fonctions et les gestionnaires RH, en vue de détecter les cadres à potentiel susceptibles d'assurer la relève des postes clés de l'entreprise. Pour accompagner ces collaborateurs, le séminaire Leadership for Development, mis en place en 2005, permet aux participants de réaliser un plan de développement individuel en liaison avec leurs responsables opérationnels. Pour un nombre limité de postes clés, un dispositif de "people review" a été mis en place pour le Comité Exécutif.

En parallèle, pour maintenir un dispositif de relève opérationnelle, les cadres juniors bénéficient d'un suivi de carrière spécifique avec des entretiens de carrière rapprochés, des séminaires adaptés et des rencontres avec des responsables du Groupe. Plusieurs modalités de suivi sont offertes pour les accompagner dans les principales étapes de leurs débuts de carrière (programmes Cadres à potentiel juniors et Diplômés de l'enseignement supérieur).

Véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe

Un projet ambitieux a été lancé en 2006 pour améliorer l'identification et le développement de carrière des collaborateurs à haut potentiel : le Talent Development Program. Élaboré de manière participative avec le concours de managers et de responsables RH issus des pôles et territoires, son objectif est de préparer la relève à moyen terme des cadres dirigeants et d'accompagner la croissance du Groupe. En avril 2008, ce programme a été déployé sur 17 territoires. Deux modules de formation à destination de plus de 200 gestionnaires RH, dont 80 affectés hors de France, ont été dispensés pour ce programme. En parallèle, des kits de déploiements ont été créés, avec une documentation complète à destination des RH, des managers et des Comités de direction des métiers et territoires.

Le Talent Development Program dispense 3 programmes de formations : le programme Leadership for Development, créé en 2005 en partenariat avec le Collège de l'École polytechnique, est destiné aux hauts potentiels expérimentés et permet de favoriser les aptitudes au leadership. Organisé en deux sessions, il a réuni 156 participants en 2008. Deux nouveaux programmes de formation à destination des hauts potentiels plus juniors ont été créés en 2008 : Go to Lead et Share to Lead. 114 personnes ont participé aux sessions pilotes de ces programmes, qui se sont révélées très satisfaisantes.

Parallèlement, en 2008 se sont poursuivis les deux programmes destinés aux cadres supérieurs, Prism et Nextep. Les objectifs de ces programmes sont étroitement associés à la gestion des carrières : constituer et faire vivre une communauté de cadres supérieurs occupant des postes clés pour Prism, et favoriser le succès des transitions à forts enjeux pour Nextep. Il s'agit de s'assurer que la formation accompagne la politique de gestion de carrière et crée les conditions pour doter les cadres supérieurs de compétences nécessaires au développement du Groupe. Au cours de l'année écoulée, 146 personnes ont participé à cinq sessions de Prism avec pour cible les postes clés de managers de managers. Dans le même temps, 28 participants avaient suivi le séminaire Nextep réparti en trois sessions qui ciblaient les cadres exposés à un changement de responsabilités substantiel.

Une mobilité dynamique

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

- la *mobilité fonctionnelle*. Mobilité ne signifie pas forcément changement de poste, mais parfois évolution professionnelle, c'est-à-dire un élargissement du savoir-faire, des connaissances ou des responsabilités du collaborateur ;



TOKYO

- la *mobilité géographique*. Le collaborateur change de ville ou de pays dans le cas de la mobilité internationale ;
- la *mobilité intra-Groupe*, ou changement d'entité juridique.

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

En 2008, l'outil E-jobs, dédié à la mobilité dans le Groupe, a été mis en place. Grâce à cet outil, les collaborateurs peuvent accéder, via un lien extranet ou intranet, aux postes publiés par les différentes entités. Il permet aux gestionnaires RH d'un pays de publier des offres, et aux collaborateurs de postuler en ligne. Son déploiement est en cours en Allemagne, au Japon, en Inde, dans les pays du Golfe et en Suisse.

Suite à un audit externe réalisé sur la mobilité, une équipe Mobilité Internationale s'est organisée pour mieux accompagner les expatriés grâce à des formations interculturelles et un accompagnement du conjoint dans sa recherche d'emploi, proposés aux pôles et aux fonctions pour leurs expatriés. Le nombre de postes ouverts sur E-jobs s'établit à environ un millier sur le périmètre France, Italie et Espagne.

Promouvoir la diversité sous toutes ses formes

Longtemps, le Groupe s'est caractérisé par la prédominance d'un métier dans un pays : la Banque de Détail en France. Au cours des dernières années, les métiers et les implantations géographiques se sont diversifiés de manière très accélérée. La structure du Groupe aujourd'hui reflète ces évolutions et présente un équilibre entre les métiers et les zones géographiques.

■ BNP Paribas acteur engagé en faveur de la diversité

Avec plus de 170 000 collaborateurs de plus de 160 nationalités dans 83 pays, BNP Paribas considère la diversité de ses équipes comme un atout majeur pour être *la banque d'un monde qui change* et gagner en performance. Le Groupe se doit d'être exemplaire en termes de responsabilité sociale. L'enquête interne Global People Survey réalisée en 2008 a d'ailleurs fait apparaître la RSE et la diversité comme les principaux leviers d'engagement des collaborateurs, à la seconde place juste après le leadership. BNP Paribas considère aussi le brassage des profils comme une source de créativité et d'efficacité, permettant de refléter la société qui l'entoure.

La non-discrimination constitue un préalable à la gestion de la diversité. C'est pourquoi le Groupe a identifié la discrimination comme un des trente risques opérationnels majeurs.

BNP Paribas, qui a signé la Charte de la diversité en France en 2004, s'est engagé depuis dans une politique active de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, notamment en nommant un responsable de la Diversité en 2005, un responsable du Projet Handicap en 2006 et en lançant le Projet Banlieues en 2006.

En 2006 et 2007, plusieurs audits externes ont révélé les points forts et les points d'effort du Groupe en matière de non-discrimination et de diversité. Ils ont permis l'élaboration de plans d'action. La politique de diversité repose sur un socle de non-discrimination commun à toutes les procédures du Groupe. Pour la période 2007-2010, elle s'articule autour de quatre axes qui seront mis à jour avec les évolutions du Groupe : la diversité des origines, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap et la diversité des âges.

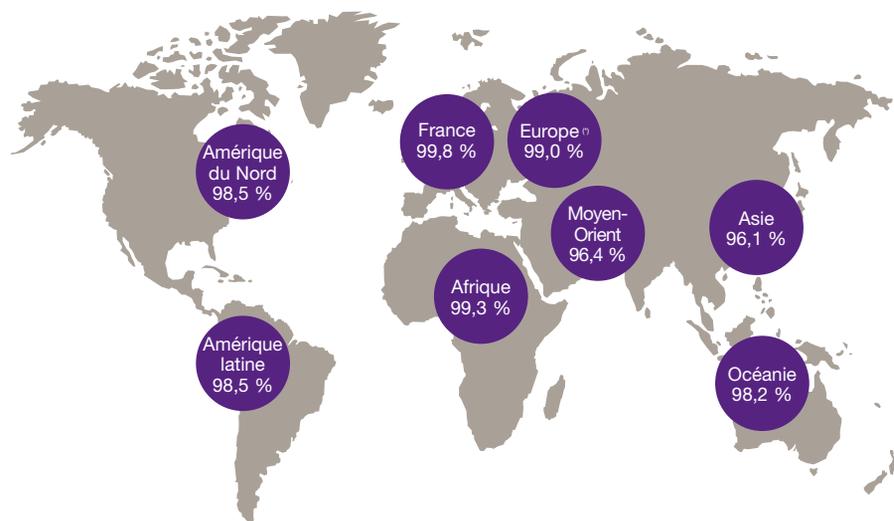


Des équipes internationales

Les emplois locaux contribuent directement au développement des pays dans lesquels BNP Paribas exerce ses activités. Le Groupe s'intègre ainsi naturellement

aux différentes cultures et communautés, permettant aux collaborateurs locaux ⁽¹⁾ d'accéder aux postes à responsabilité des filiales et succursales et de réaliser leur carrière au sein du Groupe.

Part des salariés locaux selon la zone géographique



Le recrutement

Le recrutement se fonde sur une règle de non-discrimination : les offres d'emploi ne font pas mention du sexe et les critères de recrutement se fondent exclusivement sur les compétences et les qualifications du candidat. Un même niveau de classification et de salaire à l'embauche est garanti entre les femmes et les hommes pour un même poste et un même niveau d'expérience et de formation.

En France, de nombreux outils et actions ont été élaborés par le Recrutement central : des audits quantitatifs du recrutement, un audit du site de recrutement et des formations Diversité auprès des chargés de recrutement. En 2008, un guide pratique pour mener les entretiens individuels de recrutement a été élaboré avec l'Observatoire des discriminations (charte de déontologie, grille d'analyse, mode d'emploi de l'entretien individuel). L'outil de gestion des candidatures mis en place en 2006 permet le suivi précis et documenté du candidat dans le processus de recrutement. Un outil évalue de façon homogène les comportements professionnels des candidats. Enfin, les process d'entretien d'embauche font

l'objet d'un point de surveillance fondamental dans le système de contrôle interne RH. En 2008, BNP Paribas à Londres a élargi son "sourcing" de jeunes diplômés ainsi que sa liste d'universités cibles pour attirer un panel de candidats plus diversifié. Des partenariats ont été conclus avec des associations d'étudiants de différentes origines : Women in Business Society, London School of Economics, Imperial College Arabic Society, Cambridge University Arabic Society et Cambridge University German Society. Les outils de communication du recrutement, brochures et sites Internet, ont été repris pour attirer un large vivier de candidats et des groupes spécifiques, comme par exemple la National Black MBA Association.

Pour appeler davantage de candidatures féminines, les équipes de Londres, aidées par les collaboratrices du réseau de femmes à Londres, ont organisé les Women Insight Days en 2008. Pendant trois jours, les étudiantes ont pu assister à des présentations et échanger sur les métiers de la banque de financement, visiter la salle des marchés et participer à des sessions de questions-réponses associant des femmes cadres de la banque.

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

BNP Paribas, 1^{re} banque à obtenir le label Diversité en France

BNP Paribas est la seule banque à figurer dans le premier groupe de sept entreprises ayant reçu le label français Diversité pour la politique de lutte contre les discriminations. Ce label est décerné par l'Afnor après avis d'une commission associant des représentants de l'État, d'organisations syndicales de salariés, d'organisations syndicales d'employeurs et de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). L'évaluation repose sur un cahier des charges comprenant cinq domaines : un état des lieux, la politique de diversité, la communication interne, les activités au sein de l'entreprise et enfin l'évaluation et les axes d'amélioration.

BNP Paribas, 1^{er} 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.

La formation à la diversité

En 2008, une journée de formation pour les managers intitulée "Manager la diversité : un enjeu de performance" a été déployée dans des métiers et fonctions tests. 450 managers l'ont suivie. Elle sera généralisée dès 2009 sur une cible de 1 000 managers. La formation alterne apports théoriques, travail individuel sur les stéréotypes de chacun, échanges entre pairs et analyses de cas.

Le développement des carrières

BNP Paribas s'engage sur des critères d'évaluation et d'orientation de carrière exclusivement fondés sur les compétences et les qualités professionnelles, des critères d'accès aux postes à responsabilité identiques pour les hommes et les femmes, la prise en compte des obligations et contraintes familiales dans la gestion des mobilités, et l'assurance de modalités d'organisation du travail, notamment le temps partiel, ne pénalisant pas l'évolution de la carrière et de la rémunération.

En France, la banque s'est engagée par des actions spécifiques aux étapes charnières de la vie professionnelle : la convergence des taux de promotion des hommes et des femmes, des entretiens de carrières systématiques avec les salariées ayant de quinze à vingt ans d'expérience professionnelle, des entretiens de carrière systématiques avec les salariées à temps partiel lors d'un retour à temps plein ; et sur l'augmentation de la part des femmes cadres.

Le programme international de détection des talents, Talent Development Program, prend en compte la capacité des managers à promouvoir une approche multiculturelle et transversale.

■ La diversité des origines

Promouvoir tous les talents, quelles que soient leurs origines

Respecter la diversité des collaborateurs et des candidats relève de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans de nombreux pays où le Groupe est présent, la législation interdit les pratiques discriminatoires dans l'entreprise. Le Groupe doit s'ouvrir toujours davantage à tous les talents de toutes origines ethniques, religieuses, culturelles ou sociales. Par la suite, au cours d'une carrière, l'appréciation des capacités doit être exclusivement fondée sur l'évaluation de la contribution et des compétences à toutes les étapes du parcours professionnel.

Internationaliser les équipes

Accompagnant la croissance de tous les métiers et l'expansion de BNP Paribas, les effectifs mondiaux du Groupe n'ont cessé d'augmenter depuis 2000 pour atteindre plus de 173 000 collaborateurs à la fin de l'année 2008. En parallèle, en huit ans, la part du personnel hors de France est passée de 40,8 % à 63 %. Pour accompagner ce très fort développement à l'international, BNP Paribas cherche à introduire plus de responsables internationaux dans ses équipes dirigeantes, comme en témoigne la nomination en 2008 d'un non-Français au Comité Exécutif.

La politique d'expatriation a été mise en place afin de contribuer au développement d'une culture internationale dans le Groupe et de faciliter l'internationalisation des équipes (kit d'expatriation, programme d'accompagnement aux conjoints expatriés, formations interculturelles). Aux États-Unis, un nouveau programme de formation a été créé à destination des impatriés : il permet de sensibiliser ces collaborateurs aux différences culturelles qui peuvent avoir un impact sur les méthodes de travail, de management et de collaboration.



Actions en France envers les minorités visibles

Dans le domaine de l'éducation, BNP Paribas a signé la Charte de l'apprentissage en 2005 et la Charte de l'égalité des chances dans le monde de l'éducation en 2006. BNP Paribas SA mise sur l'alternance et permet ainsi à des jeunes de niveau bac, issus de tous horizons, de poursuivre leurs études sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Le Groupe forme environ 1 000 jeunes par an en contrat de professionnalisation et près de 300 en contrat d'apprentissage. Ces contrats d'une durée de deux ans impliquent des tuteurs pour suivre ces 1 300 jeunes et leur permettre, après l'obtention de leur diplôme, d'être recrutés en CDI par la banque.

BNP Paribas organise de nombreuses opérations en France pour limiter l'auto-censure des minorités visibles et diversifier les profils recrutés. Le Groupe participe à des forums de recrutement orientés vers les minorités visibles pour promouvoir l'égalité des chances, et à des forums emploi-diversité dans des zones sensibles : IMS, Africagora, Afij, Zéro Discrimination à Lyon, Nos Quartiers ont du talent avec le Medef, etc.

BNP Paribas Personal Finance est partenaire de Nos Quartiers ont du talent, association créée en 2005 pour ménager une passerelle entre les entreprises et les jeunes diplômés des quartiers populaires, et mettre face à face des employeurs recruteurs et des jeunes diplômés de bac + 4 et au-delà, originaires du département de Seine-Saint-Denis (93) et demandeurs d'emploi. Le parrainage collectif a été lancé en 2008 avec succès : 25 des 48 jeunes diplômés parrainés par 26 collaborateurs de Personal Finance, dont trois membres du Comité Exécutif, avaient trouvé, en décembre 2008, un emploi à la suite de ce parrainage.

Chaque année depuis 2005, BNP Paribas mène avec succès des opérations de recrutement Entretien immédiat en agence à Paris et en Île-de-France. Des titulaires de bac + 2 à bac + 5 de toutes origines présentent, lors de ces entretiens, leurs candidatures dans des agences, sans rendez-vous préalable.

En mars 2008, BNP Paribas et neuf grandes entreprises publiques et privées (Accenture, Axa, le ministère de la Défense, L'Oréal, la SNCF, La Poste, Orange, Keolis, TLF), en partenariat avec l'ANPE et le Conseil national des missions locales, ont mené une opération de recrutement innovante, "le Train pour l'emploi et l'égalité des chances", démarche commune de promotion de la diversité.

■ L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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

Les accords d'entreprises

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



Une conférence à Bahreïn

Plus de 200 personnes venues de la région du Golfe ont répondu à l'invitation de BNP Paribas à Bahreïn pour la conférence "Femmes et leadership". Familles royales, représentants gouvernementaux, chefs d'entreprise, médias, étudiants, etc., tous les secteurs de l'économie et de la société étaient représentés pour cet événement hors du commun en l'honneur de la diversité. Au programme, des présentations, des études de cas, des témoignages et des échanges. Les enjeux sont nombreux : offrir aux femmes la place qui leur revient dans la société civile et professionnelle, mais aussi réfléchir à la manière d'attirer les talents dans le groupe BNP Paribas. Par cette initiative, BNP Paribas à Bahreïn s'inscrit dans la démarche de diversité engagée par le Groupe.

Chez BNP Paribas Assurance, un comité spécifique détermine les mesures individuelles de rattrapage à mettre en place au regard d'indicateurs retenus par l'accord sur l'égalité professionnelle.

Le label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Personal Finance et BNP Paribas Assurance ont obtenu le label Égalité professionnelle qui récompense les actions pour encourager l'égalité des chances et de traitement entre les hommes et les femmes. Elles portent sur la sensibilisation du management, le congé parental d'éducation, l'allongement du congé paternité à deux semaines calendaires avec le maintien du salaire total, l'accompagnement des congés maternité, l'étude des rémunérations et la mise en place d'indicateurs de suivi. Cet outil efficace fait progresser les entreprises en matière d'égalité et de mixité professionnelles, et valorise le dialogue social. Le label Égalité professionnelle, mis en place en 2004 par le ministère du Travail, est attribué pour une durée de trois ans.

Être attentif à la proportion de femmes en position de responsabilité dans l'entreprise

En 2008, en France, le pourcentage de femmes promues hors classification dans la convention collective des banques, ou cadres de direction pour les filiales non régies par cette convention, est en augmentation par rapport aux années précédentes : 32 % contre 28,5 % en 2007. Chez BNP Paribas SA, la part de femmes cadres progresse régulièrement au cours des dernières années : elles étaient 38,8 % en 2005, 40,3 % en 2006, 41,4 % en 2007 et 42,6 % en 2008⁽¹⁾. 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. La banque se fixe maintenant un objectif de 44 % en 2010.

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

Fin 2004, en France, sous l'impulsion des Ressources Humaines Groupe, un groupe de travail de femmes cadres supérieurs appelé Mix City a été créé. Sa mission est de proposer des mesures facilitant la vie des femmes dans l'entreprise et promouvoir leur accession à des postes d'encadrement supérieur. Le groupe agit selon trois axes :

- développer le potentiel managérial des femmes : réseau et étude sur le coaching ;
- mieux concilier vie privée et vie professionnelle : conciergeries ;
- neutraliser la période de maternité dans la gestion de carrière : plaquette maternité et force de proposition pour faire évoluer les procédures chez BNP Paribas SA.

Sur le modèle de Mix City, d'autres réseaux se sont créés au Luxembourg en 2007 et à Londres en 2008.

À l'initiative du directeur et du DRH du territoire, un groupe de femmes managers a lancé au Luxembourg un groupe de travail associant hommes et femmes. Une des actions majeures consiste à transposer l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé par BNP Paribas SA en 2007. Une autre action consiste à mieux communiquer sur l'égalité femmes-hommes et à créer des conditions favorables à l'évolution des salariées. Concernant l'équilibre vie privée - vie professionnelle, les préconisations sont d'aider les collaboratrices à mieux gérer leur organisation, de favoriser la flexibilité et d'ajouter des services dans les offres de la conciergerie.

À Londres, le réseau de femmes parrainé par les Ressources Humaines est constitué d'un comité de direction de 25 femmes cadres de direction : en 2008 et 2009, le groupe se concentre sur un projet de "mentoring" et sur des actions pour augmenter le nombre de femmes postulant dans la Banque d'investissement.

⁽¹⁾ 43,1 % en NPP exprimé selon la nouvelle norme utilisée dans le Bilan social 2008.

Les Family Friendly Policies

Au Royaume-Uni, des initiatives à l'égard des salariés parents sont en place : la rémunération des congés paternité, maternité et adoption, la flexibilité du temps de travail via le temps partiel et le télétravail ainsi que les années sabbatiques. Depuis 2008, un plan permet aux salariés parents d'acheter des chèques avec déduction fiscale pour les gardes d'enfants. À Londres, avec un programme d'assistance aux salariés : Employee Assistance Program, sur base confidentielle, des conseillers professionnels écoutent des salariés et les conseillent gratuitement sur des questions financières, matrimoniales, personnelles ou familiales. Aux États-Unis, la rémunération et la durée des congés liés à des événements familiaux ont été améliorées.

La parentalité

En signant la Charte de la parentalité en 2008, BNP Paribas affirme son engagement pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et propose aux salariés parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales.

Portant davantage attention au bien-être de chacune et chacun, BNP Paribas poursuit la mise en place d'actions concrètes : la création de conciergeries à Montreuil, Rueil-Malmaison, Levallois et au Luxembourg. Une enquête de satisfaction a fait apparaître un véritable engouement des collaborateurs pour ce type de services, qu'ils soient hommes ou femmes. Des plaquettes réalisées par Mix City sont publiées à l'intention des salariés : *Accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes* et *Maternité ou adoption*. Le Groupe a établi un partenariat avec la Fédération des particuliers employeurs de l'Île-de-France (Fepem) qui propose des conseils aux collaborateurs du Groupe en France sur les formalités de garde d'enfants : formalités d'embauche, conventions collectives de ces emplois familiaux, prestations de la Caisse d'allocations familiales et allègements de charges sociales et fiscales.

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

Le congé paternité de onze jours pour les collaborateurs de BNP Paribas SA sera intégralement rémunéré à partir de janvier 2009.

■ L'emploi et l'intégration des personnes handicapées en France

Fin 2008, le nombre de salariés handicapés de BNP Paribas SA est de 754 personnes, dont près de 70 % sont âgées de plus de 50 ans. L'intégration de personnes handicapées constitue un important enjeu de responsabilité sociale pour le Groupe. C'est pourquoi celui-ci reste attentif à leur maintien dans l'emploi et cherche à améliorer l'efficacité de l'embauche de collaborateurs en situation de handicap.

Un accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées signé en 2008

Cet accord est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2008 pour une durée de quatre ans et donne à la banque les moyens de développer une action conforme à sa culture et à son projet d'entreprise.

L'objectif est de promouvoir le recrutement de personnes handicapées avec l'embauche d'au moins 170 personnes en quatre ans, en favorisant l'alternance et en portant une attention particulière à l'expérience professionnelle et à l'adaptabilité des candidats. La démarche sera complétée par des dispositifs d'accueil et d'insertion dans les équipes. Le maintien dans l'emploi sera optimisé avec des aménagements matériels et organisationnels, ainsi qu'en sécurisant le parcours professionnel des collaborateurs. Le recours aux prestations du secteur adapté et protégé sera accru.

La signature de cet accord prolonge une politique initiée depuis plusieurs années : le Projet Handicap, créé en octobre 2006, a élaboré et mis en œuvre une politique volontariste d'insertion et d'emploi des personnes handicapées, conforme à la politique de responsabilité sociale de la banque. La convention par laquelle la banque s'engage à assurer les recrutements et à intensifier ses actions de maintien dans l'emploi a été signée en mai 2007 et renouvelée en 2008 pour quatre ans avec l'Agefiph, organisme collecteur des contributions des entreprises.

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

Parmi les réalisations

Groupe de travail paritaire

Initié avec les partenaires sociaux en 2007 sur le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, il a identifié et formalisé des actions qui ont été incluses dans l'accord d'entreprise signé début 2008.



LILLE

Exposition sur le thème du handicap pour les collaborateurs

Le talent ne fait pas de différence est le titre de l'exposition itinérante proposée en 2008 lors de la signature de l'accord d'entreprise pour l'emploi des personnes handicapées. Douze panneaux réalisés par la compagnie Regard' en France invitent à une rencontre avec des artistes d'exception en situation de handicap, d'Homère à Glenn Gould.

XII^e Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées

Pour cette manifestation, BNP Paribas a accueilli des personnes handicapées en 2008 pour la deuxième année consécutive et les a informées sur les métiers proposés. Des ateliers de sensibilisation ont également été organisés pour les salariés à Paris. Des technologies aidant l'entreprise à mieux intégrer les différences y ont été présentées.

■ La diversité des âges

Dans le cadre de sa démarche de diversité et d'égalité professionnelle, BNP Paribas met en œuvre une politique d'emploi contribuant à l'allongement de la durée de vie professionnelle de ses salariés. Chez BNP Paribas SA, les mesures permettant aux collaborateurs de partir en préretraite ont été restreintes dès 2004, puis supprimées en 2006. La part des salariés de 55 ans et plus atteint 20 % des effectifs fin 2008, contre 10 % à fin 2003.

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

L'entreprise garantit le principe d'égalité d'accès des salariés à la formation professionnelle et au dispositif du droit individuel à la formation quel que soit leur âge. En 2007, le pourcentage de collaborateurs de 45 ans ou plus ayant suivi une formation était de 41,72 %.

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

Être à l'écoute des collaborateurs

Dans les activités de services financiers où le capital humain constitue un actif majeur, le défi de la gestion du changement est essentiel car tout l'environnement – les marchés, les métiers, la croissance, la globalisation – évolue plus vite que la culture et les comportements des salariés.

Face à l'accélération de ces évolutions et à la diversité des attentes, il importe pour les managers d'écouter, d'apporter du sens et de donner l'exemple. Cet enjeu managérial décisif pour éviter les pertes de repères, les accumulations de stress et les attentes déçues est intégré dans les programmes de formation corporate offerts aux managers.

Pour relever ce défi, des enjeux opérationnels clairement identifiés sont pris en compte.

■ Protéger la santé des collaborateurs

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

La prévention des risques professionnels

La prévention passe par l'identification des risques professionnels : agressions dans les agences, troubles musculo-squelettiques, dysfonctionnement des climatisations et des

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

Compte tenu de sa prévalence, le stress, deuxième pathologie professionnelle après les troubles musculo-squelettiques, a fait l'objet d'un dispositif dédié avec la création de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) en collaboration avec l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) à Paris et à Lyon. Lors de la visite médicale périodique, chaque collaborateur peut remplir en début de visite un questionnaire anonyme et confidentiel qui est immédiatement analysé et commenté par le médecin du travail en vue d'un diagnostic personnel. Les données sont ensuite compilées et traitées par l'Ifas, cabinet indépendant, qui restitue les résultats à BNP Paribas. Ils permettent de mesurer le niveau de stress, de localiser des populations à risques et de mettre en place des actions préventives appropriées.

ventilations. Pour prévenir ces risques, une équipe pluridisciplinaire, créée en 2006, réunit et met en réseau les compétences de tous les intervenants pour faire face à des pathologies issues de multiples facteurs. Cette approche des conditions de travail constitue un enrichissement de la prévention et permet une action collective.

En 2008, une attention particulière a été portée à la qualité environnementale et au confort des bureaux : ventilation, climatisation, éclairage. Pour les chargés de relations clients, le changement des casques acoustiques et la mise en place d'atténuateurs ont permis une amélioration de l'environnement acoustique.

L'accompagnement médical des salariés victimes d'agression, notamment en région parisienne, s'intègre dans un dispositif développé avec les Urgences médicales de Paris. Progressivement renforcé lors des dernières années, ses effets bénéfiques se mesurent par la diminution des arrêts post-agression, la baisse de la durée des arrêts et du nombre de mutations pour inaptitude au poste. En 2008, 137 personnes ont bénéficié d'un tel accompagnement à la suite d'une agression et 5 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.

La prévention des autres risques professionnels fait l'objet de mesures adaptées : campagnes d'information, formation, ergonomie de conception, ergonomie de correction et procédures d'alerte. En 2008, 9 études de plans, 119 visites de locaux et 14 études ont été réalisées sur l'ergonomie des postes de travail. Le haut niveau de vigilance porté conjointement par le Service de Santé au Travail, les hiérarchies, les services immobiliers, l'ergonomie et les instances paritaires n'est pas étranger au très faible taux de déclaration de troubles musculo-squelettiques dans BNP Paribas SA.

Plus de 2 550 vaccinations antigrippe ont été réalisées. Des actions d'information et de prévention en santé publique ont été menées sur la diététique, les dons d'organe et la prévention des addictions.

Les problèmes de santé publique

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

L'année 2008 a été marquée par plusieurs autres initiatives en matière de santé publique. À la Banque de Détail en France par exemple, une formation pratique pour apprendre à mieux gérer les incivilités commerciales a été déployée : jeux de rôle et échanges d'expériences ont permis d'identifier les mécanismes menant à l'agressivité, les techniques de gestion des situations de tension et la gestion des émotions.

L'action de prévention cardio-vasculaire en médecine du travail (PCV Métra) s'est poursuivie avec le dépistage de facteurs de risques cardio-vasculaires : cholestérol, hypertension, tabagisme et stress. L'évaluation en milieu hospitalier à l'hôpital Broussais des salariés concernés et le dépistage de l'atteinte coronarienne en prévision d'un traitement précoce se sont traduits par 248 bilans sanguins et 10 hospitalisations.

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

Le sevrage tabagique des collaborateurs et de leur famille avec le programme Allen Carr a été pris en charge pour 635 personnes en Île-de-France ; 47 % ont arrêté de fumer en 2008 parmi celles qui ont répondu à l'enquête de satisfaction. En province, 73 personnes ont participé aux séances à Arras, Dijon, Orléans, Chartres et Marseille.

Profitant de l'impact de la X^e Journée nationale de prévention et de dépistage des cancers de la peau organisée en France le 15 mai 2008 par le Syndicat national des dermatologues, une opération de dépis-

tage a été lancée auprès des collaborateurs. 603 collaborateurs en ont bénéficié en 29 séances. Parmi eux, 60 ont été orientés vers un dermatologue pour une biopsie et 187 pour une surveillance annuelle.

Une veille sanitaire sur les risques émergents est réalisée avec l'Institut de veille sanitaire (OMS) pour informer le personnel et formuler des préconisations.

Un groupe de travail associant les responsables opérationnels des Ressources Humaines de tous les pôles et fonctions prépare l'entreprise à affronter une éventuelle pandémie, aux plans sanitaire et organisationnel : achat de masques, référencement de produits d'hygiène et communication sur les mesures d'hygiène comme le lavage des mains et la mise en place d'affiches dans les sanitaires.

L'accompagnement des fragilités et inaptitudes

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

Dans certains cas, l'accompagnement passe par une visite de reprise 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 de l'UkrSibbank irradiés à la suite de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl bénéficient d'indemnités et de congés supplémentaires et font l'objet d'un suivi spécifique dans le cadre du dispositif mis en place par les autorités ukrainiennes.

BNP Paribas est membre actif de l'association Sida Entreprises qui regroupe les principaux investisseurs français en Afrique pour contribuer à résoudre les problèmes persistants de prévention, d'accès aux soins et de suivi des traitements qui restent dominants malgré l'aide financière mise en œuvre dans les pays exposés. BNP Paribas contribue à la constitution de plates-formes interentreprises dans les pays de l'Afrique de l'Ouest où le Groupe est présent par le réseau de ses banques associées (BICI). La BICI de Madagascar a participé au séminaire annuel de Sida Entreprises organisé en 2008 à Antananarivo. Ce séminaire a réuni les coordinateurs des programmes de lutte contre le VIH Sida en entreprise.

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS) a contribué à l'organisation de la XV^e Conférence internationale sur le sida et les maladies sexuellement transmissibles en Afrique qui s'est déroulée à Dakar en décembre 2008.

■ **Entretenir un dialogue social de qualité**

En 2008, la Commission de droit social, instance nationale d'information et de négociation de BNP Paribas SA, s'est réunie à 37 reprises et a permis la signature de 5 accords d'entreprise. Certains améliorent ou pérennisent les dispositifs sociaux existant en faveur des salariés, d'autres renforcent la présence des représentants du personnel dans certaines instances.

Un accord salarial au titre de 2009, signé par quatre organisations syndicales sur cinq, a prévu une mesure générale d'augmentation, l'amélioration de la prime annuelle versée aux cadres au forfait ainsi que la consolidation dans le salaire fixe d'une partie de la rémunération variable des salariés.



Un accord dans le domaine de l'emploi et l'insertion professionnelle de personnes handicapées a été signé. Il participe à la démarche globale de non-discrimination et d'ouverture à la diversité de BNP Paribas, et accompagne les engagements pris dans le cadre de la Charte de la diversité signée en 2004. L'accord exprime la volonté de voir mise en œuvre par BNP Paribas une politique volontariste et durable en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées. Il prévoit des actions dans quatre domaines : développer un plan d'embauche en milieu ordinaire ; améliorer les conditions d'accueil et d'insertion des personnes handicapées en favorisant leurs conditions de travail, leur accès à la formation professionnelle et l'adaptation aux technologies ; rechercher un partenariat accru avec le secteur adapté et protégé ; et porter une attention soutenue aux divers aspects du maintien dans l'emploi de ces personnes.

Un accord a été conclu dans le domaine de la prévoyance flexible. Il améliore le précédent datant de 2000. Les prestations versées en cas de décès seront augmentées et des salariés en situation de temps partiel thérapeutique dont l'origine de la maladie est antérieure à la date d'adhésion au contrat de prévoyance flexible seront pris en charge et les frais de fonctionnement revus à la baisse.

Pour l'aménagement et la réduction du temps de travail, le dispositif du compte d'épargne temps a été amélioré, notamment pour les modalités d'alimentation et d'utilisation. Les salariés ont dorénavant la possibilité de monétiser leurs droits RTT épargnés.

En 2008, les deux services de santé au travail du Groupe ont fusionné. Ce nouveau dispositif homogène permettra de développer une politique de santé au travail de niveau Groupe au bénéfice des salariés.

Dans la continuité de l'accord du 10 juillet 1996 ayant créé le Comité européen, un nouvel avenant a été signé en 2008. Il permet de prendre en compte le développement du Groupe en Europe (intégration de BNL) et de faciliter l'exercice de leurs missions par le Comité européen et ses membres.

■ Déployer un dispositif mondial de pilotage du changement

[Global People Survey, une enquête pour aller de l'avant](#)

En 2008, la Direction Générale a choisi de déployer une enquête annuelle, le Global People Survey, réalisée dans 78 pays, en 10 langues, sur un échantillon de 25 000 personnes. Il ne s'agissait pas de réaliser un sondage d'opinion mais d'identifier les leviers de l'engagement des collaborateurs afin d'en tirer des indications pour l'action et des projets concrets, au niveau du Groupe, des pôles, des fonctions, des métiers et des territoires. Les salariés interrogés ont très largement répondu à l'enquête, ajoutant souvent à leurs réponses commentaires et suggestions, preuve supplémentaire de leur intérêt et de leur attachement à l'entreprise.

La fierté d'appartenir à BNP Paribas, la confiance dans ses dirigeants, un niveau d'engagement élevé ainsi que l'adhésion à ses valeurs et à sa stratégie sont très largement partagés dans le Groupe. La culture d'entreprise apparaît centrée sur l'importance accordée au client et sur la capacité d'innovation. Mais elle se caractérise aussi par un cloisonnement ressenti par les collaborateurs, qui regrettent une insuffisante prise en compte de la diversité et un manque de transversalité, dans le business comme dans les carrières.

Au-delà de ce constat, le Global People Survey souligne les leviers de l'engagement des collaborateurs et les facteurs qui impactent leur motivation, leur adhésion durable au Groupe et leur désir d'être acteurs de son développement. De manière quasi systématique, dans l'ensemble du Groupe apparaissent en tête de liste la confiance de chacun dans son manager : leadership, écoute, reconnaissance des performances ; et la responsabilité sociale et environnementale, la déontologie et le respect de la diversité. Ces résultats constituent autant de challenges pour le management et les Ressources Humaines de BNP Paribas.

Communication interne : 2008, une année sous le signe du changement

La communication interne a su s'adapter au contexte très particulier de 2008. Plusieurs messages et plaquettes ont été diffusés pour expliquer la stratégie de l'entreprise et rassurer les collaborateurs dans une période troublée.

Un nouvel intranet, *Echo'Net*, a été lancé avec une plus grande personnalisation de l'information selon le profil du collaborateur, et des fonctionnalités et contenus beaucoup plus modernes et interactifs. Cet intranet est proposé à la plus grande partie des salariés et son expansion se poursuivra en 2009.

Ambition, le magazine de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, a fait peau neuve depuis 2007 avec une nouvelle maquette plus attrayante et plus visuelle, de nouvelles rubriques et l'ajout d'une version russe. Cette formule a été conçue pour mieux répondre aux besoins des collaborateurs, en les aidant à suivre l'actualité de BNP Paribas et à mieux en comprendre la stratégie.

Starlight, le journal vidéo interne, d'une durée de six minutes, est dédié aux innovations de BNP Paribas. Il est mis en ligne tous les mois sur les sites intranet du Groupe, en français, en anglais et en italien. Une enquête a été menée en 2008 sur la perception de ce journal par les collaborateurs. 88 % des collaborateurs interrogés considèrent que *Starlight* offre une véritable valeur ajoutée pour l'information au sein du Groupe. Plusieurs numéros spéciaux ont été proposés en 2008 pour commenter l'évolution des résultats du Groupe pendant la crise.

Le nombre d'abonnés du *Flash Groupe*, lettre interne du Groupe diffusée chaque semaine en trois langues, qui reprend les temps forts de la semaine, dépasse les 8 000. Ce format électronique rencontre un vif succès auprès des territoires, qui s'en sont inspirés pour créer leur propre lettre interne. Plus de quinze versions territoires ont été créées : au Portugal, en Suisse, au Luxembourg, en Tunisie, aux Pays-Bas, en Espagne, notamment.

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, lancés lors des journées BNP Paribas 2006, récompensent chaque année l'innovation sous toutes ses formes : *l'Innovation d'entreprise*, qui résulte d'initiatives prises par les salariés ou les équipes dont la mission professionnelle est d'innover dans leurs domaines d'activité ; et *l'Innov@ction*, qui provient de suggestions formulées par les salariés, de manière individuelle ou collective, quelles que soient leurs missions, pour améliorer les produits, les services ou les processus et contribuer à la satisfaction des clients. Depuis 2007, neuf catégories de prix sont définies dont une pour le Développement durable. Pour chaque catégorie, deux prix sont remis : le *prix de l'Innovation d'entreprise*, et le *prix de l'Innov@ction*. La première des Journées de l'Innovation organisées en juin 2008 a été entièrement consacrée à la responsabilité sociale des entreprises comme vecteur important de l'innovation dans la culture de BNP Paribas.

Les relations avec les clients et les fournisseurs



Arval, plus qu'un loueur de voitures, un consultant en politique voiture d'entreprises

Les services liés à la gestion d'une flotte de véhicules sont très diversifiés : le financement efficace des coûts, la maintenance quotidienne, la gestion des taxes et des assurances. La demande des clients en termes de politique d'entreprise des véhicules tient toujours plus compte du coût social des accidents et du coût environnemental. Arval, avant d'agir comme fournisseur de flotte, offre un service de consultant qui contribue à définir la politique véhicules de l'entreprise cliente. Il l'aide à structurer les paramètres de gestion d'une flotte de véhicules en une politique qui tienne compte des critères de ressources humaines, de régulation et d'efficacité. La durabilité des solutions qu'Arval propose à ses clients l'a toujours différencié du loueur de voitures ordinaire pour en faire un partenaire à part entière des entreprises.

En 2008, Arval a lancé son Projet CO₂ qui offre à ses clients un service de gestion des émissions de CO₂. Ce service d'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'amélioration continue de leur empreinte CO₂ repose sur une démarche en trois temps : mesurer les niveaux d'émissions de CO₂ des véhicules ; mesurer les progrès réalisés avec une optimisation durable des impacts environnementaux de la flotte automobile (choix adéquat du matériel et des équipements, formation à de nouvelles techniques de conduite plus écologiques, méthodes de gestion globale de la flotte) ; et offrir aux clients la possibilité de compenser leurs émissions de CO₂ par des formules basées sur le modèle développé par l'équipe Carbone de BNP Paribas. Au début de l'année 2008, Arval s'est également engagé à proposer des formations Conduite responsable et sécurité à ses clients dans tous les pays où il est présent.

Relations de proximité

L'écoute et la satisfaction des clients

■ Anticiper les attentes

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'Observateur 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.

■ 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 relations Clients et Internet via la messagerie *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 : plus de 32 millions d'opportunités de contacts ont été générées en 2008 et se sont concrétisées par 15 millions d'entretiens clients, en hausse de 25 % par rapport à 2007. Par ailleurs, le canal Internet a fortement progressé avec plus de 1,7 million de clients utilisateurs mensuels, particuliers et professionnels, des services du portail *bnpparibas.net* en 2007.

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.

■ Mesurer 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.

La satisfaction concernant l'accueil et les automates est en constante amélioration grâce au développement des agences Accueil & Services.

Pour la clientèle des particuliers et des professionnels, la Banque de Détail en France dispose d'un outil d'évaluation de la satisfaction qui enregistre chaque année la manière dont les clients perçoivent la qualité de l'accueil qui leur est réservé. Ce baromètre fournit 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 2008, 66 500 clients particuliers et professionnels ont été interrogés dans le cadre de ce baromètre Qualité de la relation en agence. Les questions posées sont relatives à l'accueil en agence, aux conseillers, aux automates, aux prestations de la banque (offre, tarifs, banque à distance, opérations) et à l'attachement des clients sur leur intention de recommandation ou de faire des opérations financières.

Pour la Banque Privée, les questions posées sont relatives à l'offre, à la banque à distance, aux tarifs, aux intentions de réaliser des opérations avec la Banque Privée ou de la recommander à un pair : plus de deux tiers des clients ont recommandé BNP Paribas Banque Privée à leurs proches.

Pour la clientèle des entreprises, le niveau de satisfaction globale des clients des Centres d'Affaires progresse.

Enfin, un baromètre de "visites mystères" mesure la qualité de service rendue dans les agences. Trois mille visites mystères ont été réalisées dans les agences en 2008, chaque agence ayant été visitée de une à trois fois durant l'année.

Outils à disposition de BNP Paribas en 2008 Baromètres de satisfaction de la clientèle

Outils 2008	Commentaires
Banque Privée BNP Paribas	2 200 entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif des clients de la Banque Privée. Pour la première fois depuis sa création, le baromètre enregistre une baisse de la satisfaction des clients. Cette situation est liée au retournement de la conjoncture boursière.
Centre de Relation Clients	100 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.
Professionnels et entrepreneurs	2 400 entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de la clientèle professionnelle et entrepreneurs. En 2008, une amélioration très nette de la satisfaction des clients professionnels et entrepreneurs est observée par rapport à 2007.
Entreprises et associations	2 580 entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de la clientèle entreprises et associations. Pour la troisième année consécutive, la satisfaction des clients des Centres d'Affaires s'améliore.
Clients collaborateurs de la banque	1 500 entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de clients collaborateurs (700 du groupe Paris Laffitte et 800 d'autres agences du réseau). Les résultats évoluent positivement depuis quatre ans.
Clients réclamants	200 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 trimestriellement au niveau national et mensuellement au niveau régional.

D'autres outils permettent de suivre la satisfaction des clients professionnels, des entreprises, des associations et de la clientèle de la Banque Privée. Toutes les catégories de clientèle sont régulièrement interrogées. Un indice de satisfaction de la clientèle entreprises est mesuré pour chaque Centre d'Affaires et reflète les spécificités des marchés locaux.

■ **Corporate & Investment Banking, un business model centré sur les clients**

BNP Paribas CIB place la relation avec ses 16 000 clients au cœur de sa stratégie reposant sur la volonté de développer avec eux une relation à long terme, de les accompagner et d'être en mesure de répondre à l'ensemble de leurs besoins. Cela passe par la mise à disposition de toute l'offre produit de la banque via un point d'entrée unique, un accès coordonné aux spécialistes produits de toutes les lignes de métier du Groupe et une capacité de conseil et de structuration pour la mise en œuvre de solutions globales et innovantes adaptées à leurs spécificités.

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 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 permettre de les anticiper.

Lors de la crise intervenue en 2008, les équipes de BNP Paribas CIB sont restées attentives pour répondre aux attentes de leurs clients, apporter des solutions à leurs projets et défendre leurs intérêts. Aussi, la rentabilité client a-t-elle continué de progresser, prouvant la résistance globale du modèle de BNP Paribas CIB centré sur le client, même pendant cette période.

■ **Dialoguer avec les consommateurs**

Le dispositif de réponse aux réclamations des 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 des clients. Le dispositif s'appuie sur une organisation déployée en 2003 dont l'objectif est de traiter les demandes le plus en amont possible grâce à un **outil intranet spécifique**.

Volet 2

Les réclamations sont prises en charge dans les groupes d'agences par les **Responsables Relations Consommateurs**. L'outil de gestion des réclamations, intégré au dossier client, 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**, interlocuteur des Responsables Relations Consommateurs, apporte son expertise pour les réclamations complexes. Ce service instruit certaines réclamations sensibles. Pour éviter que le client recoure à la médiation, il peut engager une négociation avec ce dernier. En 2007, ce service 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 dans un cadre non professionnel. Il rend son avis dans un délai de deux mois. En 2008, le médiateur a reçu 2 876 courriers dont 1 990 éligibles à la médiation. 1 430 ont été traités par les groupes d'agence et 560 ont donné lieu à 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 et des demandes d'informations relatives aux réclamations.

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.

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 de Banque de Détail. L'amélioration de la qualité de la relation s'intègre à la stratégie et structure la démarche commerciale.

■ Une intégration au management

Depuis 2004, l'évaluation professionnelle annuelle des collaborateurs comprend deux critères mesurant la contribution des salariés à l'amélioration de la satisfaction : la satisfaction des clients particuliers, mesurée au niveau local, et leur fidélisation. La démarche qualité fait partie du management des performances commerciales. Les indicateurs révèlent que ces clients sont particulièrement satisfaits de leurs conseillers et de l'accueil qui leur est réservé.

L'amélioration de la qualité des services provient principalement de la réorganisation de certains processus pour rationaliser les traitements, les fiabiliser et optimiser leurs délais. Cette reconfiguration a été facilitée par de nouveaux outils prévoyant les interventions d'acteurs multiples, et s'appuie sur la centralisation de pôles d'expertise pour répondre aux sollicitations des clients.

La politique de qualité du Groupe repose sur trois axes : améliorer de façon continue la satisfaction des clients, utiliser la qualité comme levier de développement de l'entreprise et mobiliser les collaborateurs pour atteindre ces objectifs. Le site Internet Objectif Qualité (www.qualite.bnpparibas.com) présente les démarches engagées par BNP Paribas pour satisfaire les clients et répondre aux nouvelles exigences de qualité.

■ Une recherche de certification élargie

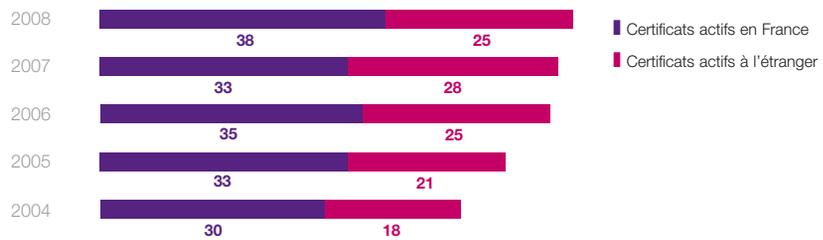
Cette recherche sans cesse renouvelée de la satisfaction des clients s'enracine dans la démarche commerciale et la gestion des processus. Elle passe par l'obtention des certifications reconnues comme les plus pertinentes.

La Banque de Détail en France a obtenu en décembre 2008 la certification environnementale ISO 14001 pour son nouveau modèle d'agence Accueil & Services. 1 115 points de vente sont déjà conformes au modèle. BNP Paribas est la première banque en France à faire certifier un modèle d'agence. Avec la certification ISO 14001, la Banque de Détail a franchi une étape en faveur du pilotage de l'impact environnemental de son réseau dans les domaines de la consommation d'énergie, d'eau et de papier, des travaux et de la gestion des déchets. Lancé en 2004, le programme Accueil & Services de modernisation des agences en France se poursuivra jusqu'en 2014 pour les 2 200 agences.

Avec 63 certificats actifs à fin 2008, BNP Paribas reste un acteur bancaire très impliqué dans la démarche ISO 9001. La norme ISO 9001 est un système de management de la qualité orienté vers la satisfaction du client. Ce référentiel international est délivré par un organisme indépendant qui traite au plan managérial des dispositifs à mettre en œuvre dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction des clients et répondre à leurs attentes comme aux exigences réglementaires d'amélioration des performances. La conformité des produits et services aux normes internationales fournit une assurance de qualité, de sûreté et de fiabilité.



Nombre de certificats actifs



En 2008, BNP Paribas a bénéficié de 7 nouvelles certifications et de 17 renouvellements. En France, les activités nouvellement certifiées ISO 9001 sont le service de télésurveillance Protection 24, le service d'épargne et de courtage en ligne de Cortal Consors ainsi que les services de Banque de Détail à l'international et Technologie et Processus de BNP Paribas ; et, hors de France, le service Production Services de BNP Paribas à New York.

La protection des clients les plus vulnérables

■ La démarche de Cetelem : *Oui au développement du crédit sain, non au surendettement*

Par des techniques avancées de notation des profils de clientèle, Cetelem a poursuivi sa communication sur ses objectifs de croissance et sur sa capacité à dire non. En refusant 30 % des demandes qui lui sont adressées, Cetelem protège ceux qui ne pourraient pas rembourser leur crédit. Cette sélectivité préserve la qualité des risques que traduit le taux de 98 % des crédits intégralement remboursés. En 2005, Cetelem a créé le Centre d'aide aux particuliers endettés dédié à l'accompagnement des personnes en difficulté.

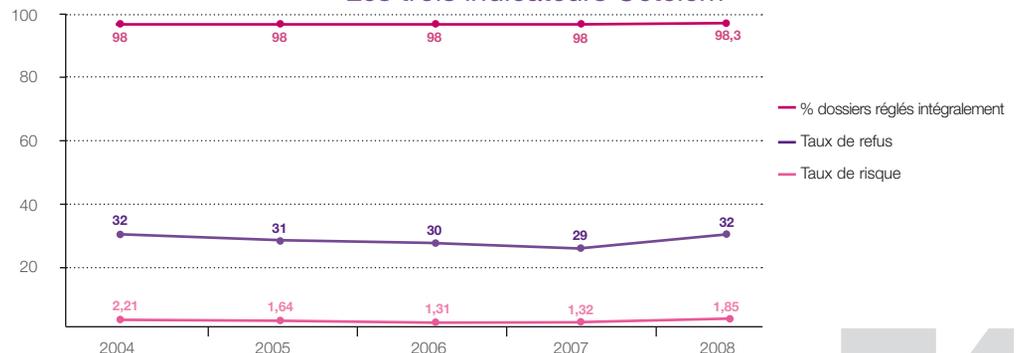
Cetelem a publié un livret expliquant sa démarche en faveur du crédit responsable, défini comme "un crédit qui respecte qua-

tre 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.

Pour rendre compte des résultats de son engagement, Cetelem a défini trois indicateurs d'activité désormais inclus dans son Rapport annuel : le taux de refus pour l'octroi des dossiers de crédit ; le pourcentage d'incidents de paiement pour le déroulement des dossiers ; et la charge du risque mesurée en rapportant les provisions passées sur les dossiers litigieux à l'encours total de prêts. Cette charge a sensiblement régressé au cours des dernières années et se situe à moins de 2 %, niveau faible par rapport à celui du secteur au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Dans un esprit de dialogue avec les consommateurs, Cetelem a mis en ligne en juin 2008 le premier site d'information non commerciale entièrement dédié au crédit (www.moncreditresponsable.com) afin d'expliquer sa démarche de crédit responsable. Le site est destiné aux particuliers, clients ou non de Cetelem, qui se posent des questions sur les risques et les opportunités du crédit.

Les trois indicateurs Cetelem



■ BNP Paribas Assurance : un accès plus juste à l'assurance

BNP Paribas Assurance, leader mondial dans l'assurance de personnes (ADE), intègre sa démarche d'amélioration de l'accès à l'assurance des populations vulnérables dans la convention "S'assurer et emprunter avec un risque aggravé de santé" (Aeras) signée par les fédérations professionnelles de la banque et de l'assurance, les associations représentant les malades et les consommateurs et le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, et celui de la Santé et des Solidarités. Son objectif est d'aller au-delà de la convention et d'associer à la démarche des actions en faveur de la prévention. La première phase de ce projet concerne les personnes atteintes de maladies respiratoires et plus particulièrement d'asthme. L'asthme est une maladie à forte prévalence qui touche 3 millions de personnes en France, soit 5,8 % de la population. Il se développe avec la pollution de l'air et a fait l'objet lors des dernières années d'importants progrès au niveau de la prise en charge et d'une meilleure prévention. BNP Paribas Assurance propose un questionnaire médical adapté permettant une évaluation plus précise de la sinistralité réelle de chaque asthmatique candidat à l'assurance et une tarification plus juste : suppression ou diminution des surprimes selon la sévérité de l'affection, qui tient compte du comportement de l'assuré : suivi médical régulier, autosurveillance. Cette adaptation de la tarification à la sinistralité réelle présentée par le futur souscripteur s'accompagne d'un volet prévention, arme la plus efficace pour affronter les maladies respiratoires. En contribuant à la prévention du risque, BNP Paribas Assurance remplit son rôle d'assureur responsable. Une même démarche est en cours pour d'autres pathologies.

■ 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 et Services sont largement 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 grâce à son partenariat avec un des leaders mondiaux des automates de libre-service bancaire. Ces nouveaux automates offrent la possibilité d'effectuer des retraits d'argent en totale autonomie grâce à une fonction d'accompagnement vocal activée à l'insertion d'une fiche de casque audio standard.

La banque multicanal offre à chaque client l'accessibilité de l'information et des services bancaires. Celui-ci a toujours à sa disposition au moins un canal à distance, service audio ou Internet, pour réaliser ses opérations au quotidien.

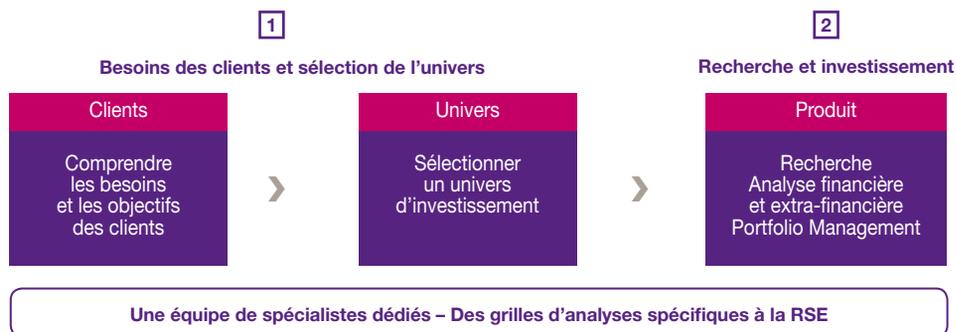
L'Investissement Responsable et Durable

L'attention croissante des investisseurs

Les investisseurs, de plus en plus attentifs à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, souhaitent en 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 en 2008 renforcent la conviction que l'Investissement Responsable et Durable (IRD) 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 (IRD)

L'Investissement Responsable et Durable suit le processus normal d'investissement qui se décompose en deux étapes :



■ 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 et l'investissement pour les IRD : 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 d'environ 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 fiable. 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.

Les équipes de recherche et de gestion

Pour BNP Paribas Investment Partners, près de 25 analystes et gérants répartis chez 3 partenaires apportent leurs expertises en Investissement Responsable et Durable : BNP Paribas Asset Management pour la gestion fondamentale et indicielle, FundQuest pour la multigestion et Impax Asset Management pour la gestion thématique environnementale. Les résultats des analyses financières et extra-financières sont systématiquement pris en compte par les gérants dans la constitution de portefeuilles à orientation responsable et durable.

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 meilleurs placés par leur qualité. Le montant des OPCVM et mandats IRD sous gestion s'élève à plus de 7,5 milliards d'euros au 31 décembre 2008. Ces fonds sont destinés à une clientèle d'institutionnels et de particuliers.

Encours IRD (en millions d'euros)



Un enrichissement de l'offre de produits d'Investissement Responsable et Durable

Pour développer son offre de produits IRD, BNP Paribas Investment Partners s'appuie sur les expertises d'un nombre croissant de partenaires tels que BNP Paribas Asset Management, Impax, EasyETF et FundQuest. En 2008, BNP Paribas Investment Partners a augmenté sa participation dans Impax Group plc., société de gestion spécialisée dans l'environnement cotée à la Bourse de Londres, pour atteindre 29,4 % des actions ordinaires. Les deux sociétés renforcent ainsi leur partenariat dans la gestion et la distribution de fonds éthiques.

BNP Paribas Investment Partners crée un nouvel indice carbone

Le 24 octobre 2008, Nyse Euronext et EasyETF ont lancé le nouvel indice européen qui identifie les sociétés européennes à empreinte carbone réduite, l'indice *Low Carbon 100 Europe*[®], et le premier Exchange Traded Fund adossé à cet indice, coté sur Euronext Paris, l'*EasyETF Low Carbon*. L'indice *Low Carbon 100 Europe*[®] mesure la performance des 100 plus grandes entreprises européennes émettant le plus faible niveau de CO₂ dans leur secteur. Comparées au groupe de référence des 300 premières capitalisations européennes, les émissions de CO₂ des sociétés de l'indice *Low Carbon 100 Europe*[®] sont inférieures de 42 % en moyenne. L'Exchange Traded Fund, géré par BNP Paribas Asset Management en partenariat avec AgriSud, GoodPlanet et WWF, permettra ainsi aux investisseurs d'investir dans des sociétés à empreinte carbone réduite.

En 2008, BNP Paribas Investment Partners a également développé :

- le fonds BNP Paribas Acqua lancé en décembre par BNP Paribas Assurance, qui permet d'investir dans des titres de sociétés liées au thème de l'eau ;
- le fonds Shinhan Bonjour Clean World avec Impax Asset Management sur la zone Asie-Pacifique ;
- le fonds monétaire BNP Paribas Mone Etheis ;
- une offre de multigestion IRD proposée par FundQuest, comprenant un fonds de fonds environnement à capital protégé avec Parworld Global Sustainable Development 80 pour BNL Vita.

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

■ Principes pour l'investissement responsable

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 allant au-delà du champ de l'Investissement Responsable et Durable. Ils concernent la totalité des actifs financiers et reconnaissent l'importance des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ce secteur en matière de responsabilité et par rapport au rendement des portefeuilles. Les PRI comprennent 6 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 2008 au travers de sa participation à plusieurs groupes de travail.

Pour le changement climatique, BNP Paribas Investment Partners exerce depuis plus d'un an la vice-présidence de l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). L'IIGCC compte 39 investisseurs européens représentant plus de 3 500 milliards d'euros. En avril 2008, un séminaire a été organisé sur le changement climatique et ses implications pour les investisseurs institutionnels. Les travaux de l'IIGCC ont conduit à la publication de deux communications pour les secteurs de l'électricité et de l'automobile, documents développés sous l'impulsion de BNP Paribas Investment Partners avec plusieurs fonds de pension nord-américains et australiens.

Concernant les armes à sous-munitions et les mines anti-personnelles (ASM/MAP), la polémique soulevée en 2007 par Amnesty International sur le financement de ces entreprises a conduit BNP Paribas Investment Partners, et d'autres sociétés de gestion telles qu'Axa Investment Managers, Crédit Agricole Asset Management et Dexia Asset Management, à former début 2008 un groupe de travail visant à mieux comprendre le cadre technique et réglementaire fixé par les conventions d'Oslo et de Dublin. Ce groupe s'est adjoint les compétences d'un consultant spécialisé qui a permis d'identifier précisément les sociétés impliquées dans la fabrication de ce type d'armes et de mettre rapidement et systématiquement en œuvre les engagements pris publiquement cette année par BNP Paribas.

Pour le soutien à la recherche extra-financière et académique, BNP Paribas Asset Management est membre fondateur de l'Enhanced Analytics Initiative (EAI). L'EAI représente une coopération internationale entre détenteurs et gérants d'actifs avec pour but d'encourager la recherche sur les aspects extra-financiers de l'investissement. Ses membres s'engagent, comme BNP Paribas Asset Management, à allouer 5 % de leurs budgets de commissions de courtage au développement de l'analyse extra-financière pour les questions de gouvernance, le changement climatique et la gestion du capital humain. BNP Paribas Investment Partners a joué un rôle moteur dans le rapprochement en 2008 de l'Enhanced Analytics Initiative avec les United Nations Principles for Responsible Investment (PRI) qui regroupent aujourd'hui plus de 150 fonds de pension au plan international.

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.

La fin d'année 2008 a été marquée par le parrainage par BNP Paribas Investment Partners du premier colloque annuel organisé par Novethic⁽¹⁾ à l'attention des caisses de retraite et institutions de prévoyance. Cet événement a permis de sensibiliser près d'une centaine d'institutions françaises et européennes à l'intérêt et à la nécessité de prendre en compte les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs politiques d'investissement.

Des engagements reconnus

BNP Paribas a été sélectionné par Novethic pour la qualité de ses fonds environnement. Face à la multiplication des fonds environnement, Novethic a produit une étude appelant à la vigilance sur leur caractère *responsable*. En effet, au-delà des technologies propres dans lesquelles ces fonds sont investis, il convient de déterminer dans quelle mesure la responsabilité sociale des sociétés cibles est également prise en compte, par exemple par l'application d'un filtre visant à écarter les cas de corruption ou de distorsion des mécanismes de marché. Avec cette étude, Novethic distingue sept fonds environnement responsables distribués en France. Le premier des fonds sélectionnés par Novethic est Parworld Environmental Opportunities géré par Impax Asset Management.

BNP Paribas Assurance, une démarche globale d'Investissement Responsable et Durable

Avec sa stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise, BNP Paribas Assurance est le premier investisseur à adopter une démarche globale d'Investissement Responsable et Durable (IRD) en intégrant les 55 milliards d'actifs de son fonds en euros et en appliquant les critères d'Investissement Responsable et Durable aux décisions d'investissement. BNP Paribas Assurance fait bénéficier de cette politique près de 1,3 million de clients par la composante euros de leurs contrats d'assurance-vie.

■ Assurance-vie et IRD

BNP Paribas Assurance est le premier investisseur privé à avoir fait procéder en 2007 à l'analyse de son fonds en euros par Vigeo, leader européen de la notation extra-financière au regard de l'IRD. En 2008, BNP Paribas Assurance a réalisé une étude auprès de sa clientèle afin d'évaluer les résultats de sa démarche de promotion de l'IRD. 86 % des clients valident la démarche de BNP Paribas Assurance consistant à augmenter la part IRD de son fonds en euros tout en conservant la performance financière des contrats qui y sont investis. Les clients considèrent l'assurance-vie comme un support adapté à l'IRD. Nombre d'entre eux sont prêts à investir une part significative de leur contrat sur ce type de support ; 37 % seraient prêts à investir plus de 20 % de leur contrat en IRD.

⁽¹⁾ Filiale de la Caisse des dépôts et acteur de référence en France sur l'IRD.

BNP Paribas Assurance s'est donc engagé à intégrer les critères IRD dans la sélection des titres de son fonds en euros :

- Sur les actions, BNP Paribas Assurance restera fidèle à sa logique *best in class* en privilégiant, à performances et perspectives équivalentes, les sociétés les mieux notées par les agences de notation extra-financières concernant la sélection des valeurs dans lesquelles elle investit.
- Sur les obligations d'État, BNP Paribas Assurance s'attachera à rendre l'IRD plus lisible en traduisant ses choix d'investissement en termes concrets. Il s'engage à privilégier les États qui ont ratifié les principaux traités internationaux garantissant notamment le respect des droits de l'homme et du droit du travail.
- BNP Paribas Assurance a créé un fonds IRD BNP Paribas Asset Management d'un encours de 300 millions d'euros et investit dans une sélection de fonds IRD multi-gestionnaires, totalisant déjà 55 millions d'euros d'encours.

BNP Paribas Assurance s'est également engagé à commercialiser des contrats exprimés selon trois nouvelles unités de compte IRD pour permettre à ses clients de prolonger leur engagement citoyen. Ces unités de compte IRD portent sur les thèmes suivants : l'eau, les énergies renouvelables et l'insertion professionnelle.

Relations avec les 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 offshoring circonscrit et maîtrisé

En matière de développement et de programmation informatiques spécifiques, le Groupe a mis en œuvre une optimisation de son dispositif en mutualisant, auprès de BNP Paribas India Solutions à Bombay, une partie de ses ressources informatiques en Asie.

De même, au Maroc, a été créée Médiha Informatique – BNP Paribas Med IT pour constituer un centre de développement informatique dans des conditions économiquement et socialement favorables, alliant la proximité géographique, l'absence de décalage horaire et une langue partagée. Le choix a été fait de ne pas externaliser les activités, mais de les assurer dans les filiales du Groupe. Ces deux entités emploieront en cible plusieurs centaines de salariés, à comparer aux quelque 10 000 informaticiens du Groupe. Le déploiement de ce dispositif a été possible tout en maintenant une création nette d'emplois par la fonction Informatique en France.

Un pilotage mondial de la fonction Achats

Le Groupe accorde une grande importance à la responsabilité sociale et environnementale de ses fournisseurs. Cette dimension constitue un indicateur de décision pour la fonction Achats qui a recours à l'expertise de BNP Paribas Asset Management pour évaluer le portefeuille des fournisseurs les plus importants.

Depuis 2002, les contrats signés comprennent systématiquement des clauses sociales et environnementales. Au plan social, ces clauses préconisent le respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou rappellent les principes du droit du travail du pays du signataire s'ils sont plus stricts que ceux de l'OIT. L'obligation de faire appel aux sociétés garantissant le respect de ces principes a été rappelée à toutes les entités du Groupe pour normaliser les relations avec les fournisseurs qui entrent dans leur délégation.

La croissance externe du Groupe entraîne l'intégration permanente de nouvelles entités dans le périmètre consolidé ; malgré cela, le taux d'alimentation de la base de données mondiale est maintenu à un haut niveau. De même, le taux global de couverture des achats auprès des fournisseurs référencés, en amélioration constante depuis plusieurs années, au fil du renouvellement des contrats, rend insuffisamment compte des progrès importants réalisés en termes absolus dans ce domaine, compte tenu de l'accroissement significatif du périmètre.

Pour les contrats précédemment signés avec les fournisseurs, des instructions spécifiques de mise à jour ont été données en 2008 aux entités de BNP Paribas. Ces contrats prennent désormais en compte les dispositions relatives à l'exercice de la RSE fixées par le Groupe.

Un Group Procurement Board a été lancé en avril 2008. Composé d'une vingtaine de représentants des structures d'achats intégrées aux métiers et aux pôles, ce Board définit la stratégie d'achats du Groupe dans le respect de ses objectifs, permettant une meilleure structuration de la fonction Achats mondiale. L'harmonisation des opérations d'achat favorise le respect par les fournisseurs des principes déontologiques du Groupe. Une identification des fournisseurs de BNP Paribas a été mise en place pour assurer le pilotage de leur relation. Enfin, le risque concernant les fournisseurs du Groupe est géré par une base de données spécifique.

En 2008 a été ouvert l'Espace Fournisseurs sur le site Internet du Groupe. Ce dispositif permet un référencement efficace des fournisseurs de BNP Paribas, en tenant compte des exigences de RSE du Groupe, et le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Le Groupe indique ainsi le traitement égalitaire de ses sous-traitants, même lorsqu'ils sont également clients, son attachement à la confidentialité des informations relatives à ses fournisseurs et sa volonté de prévenir les conflits d'intérêts.

Le service informatique de BNP Paribas s'est mis au service du développement durable en 2008. Une plate-forme informatique a été mise en place pour faire remonter les meilleures pratiques sur les technologies vertes en France comme à l'étranger.

■ 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.

■ Klépierre

Klépierre offre une formation conjointe de ses collaborateurs et de ses fournisseurs aux problématiques environnementales. Ainsi, en 2008, une version externe du logiciel de sensibilisation aux problématiques de responsabilité sociétale et environnementale a été déclinée à destination des fournisseurs et prestataires de services de Steen and Strøm, leader scandinave sur le marché des centres commerciaux racheté par Klépierre en octobre 2008.

■ BNP Paribas Immobilier

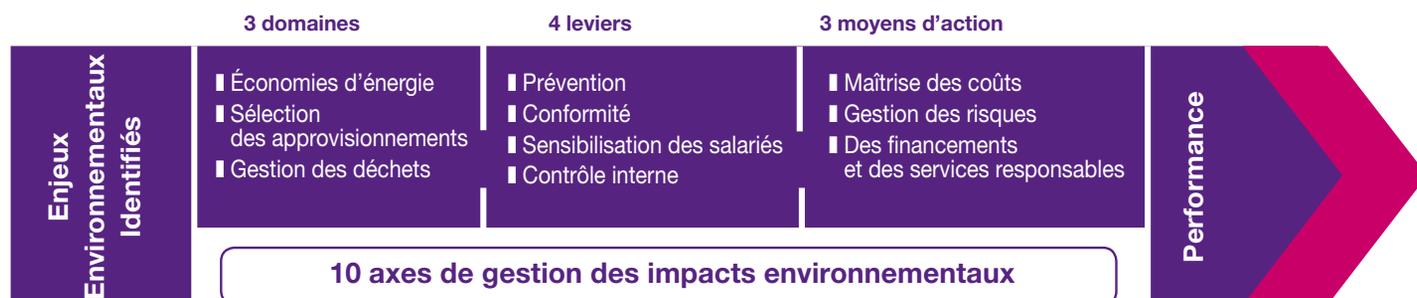
BNP Paribas veille au respect des réglementations environnementales en matière de construction et d'acquisitions immobilières. Un guide immobilier établi à partir des réglementations les plus strictes des pays où BNP Paribas est installé applique les dispositions qu'il contient à l'ensemble des sites internationaux. Tous les nouveaux immeubles centraux font l'objet d'un audit préalable lors d'acquisitions de sociétés. Une veille sur l'évolution de la législation et 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.

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. 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 CO₂

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 de la direction d'une ligne de métier mondiale qui explique des déplacements en avion réguliers des managers, comme par exemple le métier Fixed Income à Londres.

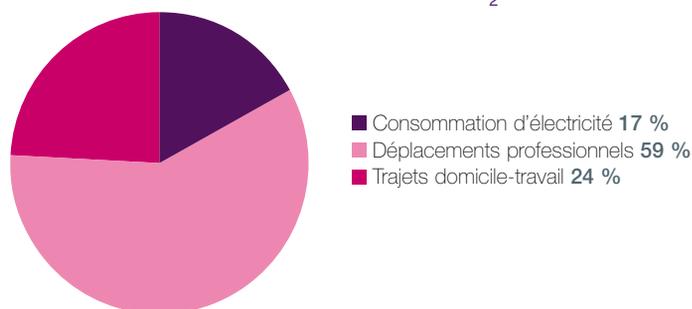
- La présence éventuelle d'un centre de production informatique assurant la mutualisation des traitements pour les entités du territoire, voire les pays voisins.
- Les taux de conversion de kWh consommés dépendent du mix énergétique du pays concerné. À cet égard, le taux de rejet en France bénéficie d'un taux de conversion favorable en raison de la quantité 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 CO₂ 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 plus pertinent d'assurer un contrôle par pays plutôt que de consolider des réalités très hétérogènes.

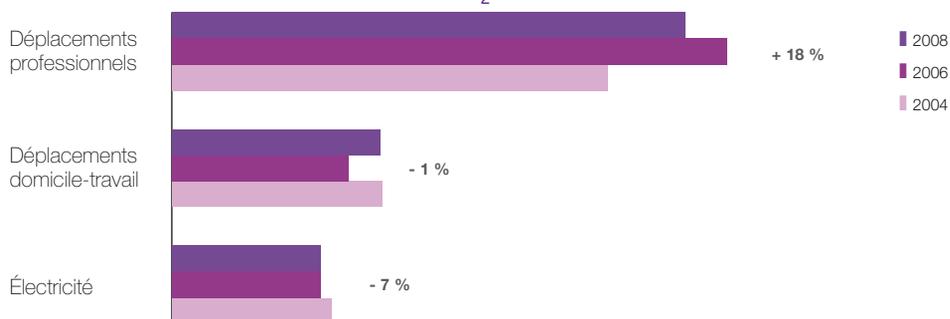
En France, le bilan CO₂ s'établit en 2008 à 2,59 tonnes équivalentes en CO₂ par effectif net permanent payé.

Des éléments détaillés des bilans CO₂ réalisés à l'étranger sont présentés à la rubrique 7 de l'annexe NRE – Environnement.

Répartition des sources d'émissions de CO₂ en France en 2008



Évolution des émissions de CO₂ en France entre 2004 et 2008



Principale 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 audio-conférences ont été utilisés aussi fréquemment que possible en 2008 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. La mise en œuvre de cette politique a conduit en 2008 à une hausse de 28 % des voyages en train et à la baisse des voyages en avion court-courrier de 11 %.

En 2008, BNP Paribas en France et BNP Paribas Assurance en France ont mis en place un site de co-voiturage pour les près de 33 000 collaborateurs en région parisienne. Quelques jours après son lancement, plus de 1 000 personnes étaient inscrites. Le site a reçu 10 000 visites sur la même période. Plus qu'un simple mode de transport, le covoiturage permet non seulement de réduire la facture d'essence, mais aussi de participer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

En France, les déplacements domicile-travail représentent 24 % 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. Plus de 12 000 salariés en France bénéficient de ces dispositions. Les salariés de Cortal Consors Allemagne et France bénéficient d'une réduction sur les titres de transports collectifs.

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

Agence éco-responsable à Rome

Des panneaux photovoltaïques ont été installés sur le toit de l'agence Colli Portuensi à Rome pour produire de l'électricité. Avec plus de 280 000 kWh produits sur les 20 ans d'amortissement de l'installation, l'agence sera autonome sur le plan énergétique et évitera l'émission de 150 tonnes de CO₂ et de 0,43 tonne de NO_x sur 20 ans, équivalant à 66 tonnes de pétrole. Il ne semble pas exister actuellement d'autre agence bancaire en Europe, ni peut-être au monde, complètement indépendante énergétiquement. Ce projet innovant rend plus visible et plus tangible la responsabilité environnementale de la banque pour ses clients et ses autres partenaires.

La consommation d'électricité en France en 2008 s'établit à 306 GWh, hors énergie d'origine renouvelable, soit une consommation moyenne de 173 kWh par mètre carré. À l'international, le calcul de la moyenne cumulée des consommations n'est pas pertinent compte tenu de l'hétérogénéité des situations, notamment entre les pays du Nord et ceux du Sud.

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 a généralisé un système qui permet de piloter de façon centralisée un immeuble. 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 h le soir.

Dans le cadre de la certification ISO 14001 de 1 115 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 la réalisation des actions préconisées est engagée.

Dans le cadre de sa contribution à la lutte contre le changement climatique, BNP Paribas a neutralisé les émissions de CO₂ liées à son Assemblée Générale de mai 2008. La méthodologie mise en œuvre a permis de calculer l'empreinte carbone du déplacement aller-retour de chaque actionnaire présent et de celle des personnes travaillant à l'organisation et au déroulement de cette manifestation, puis de chiffrer les émissions liées à l'utilisation des locaux du Carrousel du Louvre pour la réunion et sa préparation.

Le programme Oxygène de Personal Finance permet de mesurer les émissions de CO₂ des sites français de Cetelem et d'UCB. Après avoir réalisé le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre en 2007, Personal Finance a mis en place un plan d'action en 2008. Ce plan d'action 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 2008 un bilan carbone™ complet portant sur l'ensemble des activités de ses 41 implantations dans le monde. Il prend en compte les 10 postes suivants : déplacements domicile-travail, déplacements professionnels, énergie consommée, amortissements (immobilier, mobilier, matériel informatique), matériaux entrants (papier, petites fournitures, restauration), fret, climatisation, déchets, services

[BNP Paribas sélectionné par le Carbon Disclosure Project France](#)

BNP Paribas est l'un des 3 groupes bancaires présents parmi les 20 groupes français sélectionnés par le Climate Disclosure Leadership Index du Carbon Disclosure Project (CDP) France. L'association britannique Carbon Disclosure Project, créée en 2000, élabore chaque année depuis 2002 un questionnaire envoyé aux 3 000 plus grandes entreprises mondiales afin d'analyser leur réaction face au changement climatique et leur aptitude à réduire leurs émissions de gaz effet de serre. BNP Paribas participe à cette initiative depuis son lancement. Selon leurs réponses, les entreprises sont ensuite sélectionnées par le CDP. Le Climate Disclosure Leadership Index du CDP France répertorie les entreprises les plus performantes dont la qualité des réponses se situe dans le tiers supérieur des évaluations.

[BNP Paribas parmi les premiers actionnaires d'ÉcoFolio](#)

ÉcoFolio, éco-organisme créé en 2006, applique le principe de la responsabilité élargie aux producteurs de supports papier d'information et de publicité. Sa vocation est économique, environnementale et citoyenne : il perçoit des contributions financières auprès de producteurs et les reverse sous forme de soutien aux collectivités territoriales pour favoriser la collecte sélective et le recyclage. ÉcoFolio développe aussi des actions de prévention et d'information. Bien que par ses activités BNP Paribas soit un contributeur modeste par rapport aux secteurs de la presse et de la distribution, BNP Paribas fait partie des premiers actionnaires fondateurs d'ÉcoFolio et son représentant, le délégué à la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe, en a été nommé administrateur. En 2008, le périmètre de participation a été étendu aux publications d'entreprise à usage interne.

achetés, et déplacements visiteurs. Les principaux postes à fortes émissions se répartissent comme suit : énergie, déplacements professionnels, déplacements domicile-travail et amortissements. BNP Paribas Assurance prévoit de réduire en France et à l'international ses émissions de gaz à effet de serre d'au moins 10 % d'ici à 2010.

La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, filiale de BNP Paribas, a réalisé une baisse de 8 % de sa consommation d'électricité au siège social, grâce à la mise en place de télérupteurs. Une extension de ce programme aux agences est en cours.

En 2008, la fonction Technologies et Processus a mis en place un nouveau programme, précurseur pour le secteur bancaire, dédié à l'informatique responsable : Greening IT. Ce programme 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 trois 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 l'énergie, devenir plus écologique et réduire les coûts sans être intrusif. Il est en cours de déploiement sur d'autres territoires tels que Singapour, Bruxelles, Milan, Tokyo et d'autres filiales de BNP Paribas.

Sélection des approvisionnements

La sélection des approvisionnements représente un axe majeur de la démarche environnementale. Des clauses sociales et environnementales sont systématiquement intégrées dans les contrats fournisseurs. L'acceptation de ces clauses fait l'objet d'un dialogue approfondi avec les principaux fournisseurs.

■ 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 Groupe contracte ainsi avec des papetiers garantissant une gestion responsable du patrimoine forestier, avec reboisement au fur et à mesure des coupes. Le papier utilisé par ses collaborateurs est sélectionné selon ces critères, comme celui des sociétés qui impriment pour le compte du Groupe.

■ Achats d'énergie renouvelable

Un inventaire en France, au Royaume-Uni et en Italie des achats d'électricité a permis d'analyser le marché et les recours possibles aux énergies renouvelables. Compte tenu de l'hétérogénéité de ce label et des surcoûts actuels, le Groupe ne souhaite pas pour le moment se fixer d'objectif global de consommation d'électricité verte. Même si 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. C'est notamment le cas de Bank of the West aux États-Unis qui achète 20 % d'électricité d'origine renouvelable.

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 2008, 98 % des déchets papier et cartons collectés ont été adressés au 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.



Une première : le double label HQE et Breeam

Le Mermoz, un programme de bureaux sur deux immeubles de 3 niveaux situé au Bourget, présente une conception architecturale unique, moderne et dynamique, aux façades claires qui ont un haut pouvoir d'isolation thermique et sonore procurant qualité et économie d'énergie. Il répond aux critères les plus récents de construction durable et sera ainsi le premier immeuble à obtenir la double certification du label français Haute Qualité Environnementale (HQE) et de la certification anglo-saxonne équivalente, le Building Research Establishment Environmental Assessment Method (Breeam). "(...) Les objectifs environnementaux assignés à la construction sont effectivement très élevés (...) car en France et pour les autres certifications de par le monde il s'agit d'utiliser des référentiels élevés pour diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre. (...) Cela permet de créer des références, de généraliser les savoir faire et susciter une dynamique. (...) L'objectif étant de faire converger les systèmes (...) vers une qualité environnementale", commente Patrick Nossent, président du Certivea.

Leviers

Prévention

■ Prévenir les impacts des activités immobilières

BNP Paribas Immobilier 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, BNP Paribas Immobilier 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 France, cinq projets en phase programme et quatre projets en phase conception de BNP Paribas Immobilier Promotion Immobilier d'Entreprise 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 Immobilier a reçu le Trophée Constructeo, premier prix dans la catégorie rénovation.

BNP Paribas Immobilier Résidentiel Promotion 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 BNP Paribas Immobilier construit actuellement son futur siège. La ZAC a pour but de reconquérir les berges de Seine, longtemps dédiées à une occupation exclusivement industrielle, et en friche depuis de nombreuses années. Cette opération perpétue les ambitions de BNP Paribas Immobilier Résidentiel Promotion dans sa démarche de qualité environnementale globale du bâtiment, 20^e opération en certification "Habitat et Environnement"

depuis 2004. Ce projet est le deuxième chez BNP Paribas Immobilier Résidentiel à atteindre le niveau du label Bâtiment Basse Consommation (BBC).

BNP Paribas Immobilier prend en compte le développement durable dans la réalisation de ses nouveaux projets en renforçant ses échanges avec les organismes et associations qui s'engagent en faveur de celui-ci notamment à travers :

- la publication du premier *Glossaire des termes du Développement durable*, en France et au Royaume-Uni ;
- la réalisation du site Internet d'Atisreal au Royaume-Uni : www.seeandthink.com ;
- le soutien de la 1^{re} édition du *IPD Environment Code : Measuring the Environmental Performance of Buildings*, paru en février 2008 au Royaume-Uni ;

Proposé pour l'ICSC Award 2009 dans la catégorie Restructuration/Extension, le centre commercial Beaulieu-Ile de Nantes rénové par Klépierre est un modèle de restructuration, notamment sur les registres environnementaux et sociétaux. Le centre commercial a ouvert ses portes en 1975 sur 28 500 m² SCU, comprenant 60 boutiques et un hypermarché. Pourtant, en mars 2008, c'est presque un nouveau centre commercial qui s'est ouvert après dix-huit mois de travaux. Les innovations architecturales mises en œuvre lors de la restructuration limitent considérablement les impacts environnementaux engendrés par l'activité du centre. Le quai de livraison du centre a été entièrement habillé d'un tunnel acoustique recouvert de plantes grimpantes afin de limiter les nuisances sonores pour les riverains. Ce mur végétal, esthétique et isolant, contribue également à lutter contre les gaz à effet de serre par la capacité naturelle des plantes à absorber le CO₂. La création d'une centaine de cônes verriers en toiture augmente l'apport de lumière naturelle dans le mail et limite le recours à l'éclairage artificiel. La partie de la toiture située sur le parking silo est équipée d'une centrale photovoltaïque produisant l'équivalent de la consommation électrique annuelle de 80 foyers.



Certification Accueil et Services ISO 14001

BNP Paribas a obtenu en décembre 2008 la certification ISO 14001 pour 1 115 agences aménagées dans le cadre du programme Accueil et Services, soit plus de la moitié du parc d'agences de son réseau Banque de Détail en France. Ce nouveau modèle d'agences propose des améliorations pour l'environnement, notamment sur le choix des matériaux pour la construction, la maîtrise des aspects environnementaux lors des travaux et la maîtrise de l'exploitation et de la maintenance des agences. Cette certification permet à Banque de Détail en France de piloter ses impacts environnementaux grâce à la mise en place d'un système de management environnemental. Parmi les priorités d'action environnementales se trouvent : la réduction de la consommation énergétique, de l'impact environnemental des travaux, de la consommation de papier, la mise en place d'une gestion des déchets d'exploitation et la sensibilisation des collaborateurs, des partenaires et des prestataires sur les aspects environnementaux.

■ 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 CO₂. Ce projet couvre à la fois la gestion des émissions de CO₂ de la flotte détenue en propre par les sociétés d'Arval et l'offre de services de gestion des émissions CO₂ aux clients.

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

- Toutes les entreprises d'Arval ont décidé en 2008 de mesurer les émissions de CO₂ 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 CO₂ par kilomètre ;
- Toutes les entités d'Arval dispensent une formation de l'OVE sur la conduite éco-responsable et la sécurité à leurs collaborateurs depuis 2008 ;
- Depuis 2008, toutes les entités internationales d'Arval compensent leurs émissions de CO₂. La priorité a été donnée à des mécanismes de compensation locaux.

■ Économiser le papier

Pour un groupe de services financiers, la principale consommation de matières premières concerne l'utilisation de papier. En France, 9 580 tonnes ont été consommées en 2008. 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 inutile et optimisation des impressions, développement de la démarche commerciale téléphonique et Internet en substitution du mailing papier et suivi des consommations de papiers 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.

La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI), filiale de BNP Paribas, a économisé 1,48 million de feuilles de papier par an depuis 2007, soit 160 arbres, grâce à l'optimisation de l'édition clientèle des particuliers.

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 au bureau a été distribué à près de 100 000 exemplaires aux collaborateurs de BNP Paribas et encourage la responsabilité environnementale des salariés. Ce *P'tit Mémo buro* a été imprimé sur papier recyclé et réalisé par un établissement et service d'aide par le travail (Esat). Ce document est publié 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.

La CR Academy

La filiale scandinave de Klépierre, Steen & Strøm, a créé la CR Academy pour former ses collaborateurs au développement durable. Cette académie virtuelle revêt l'aspect d'une plate-forme d'e-learning qui propose trois modules sur chaque dimension du développement durable : l'environnement, le social et l'économique. 94 % des collaborateurs du groupe Klépierre en Norvège, en Suède et au Danemark ont participé à l'un de ces modules.

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

Million Trees NYC est une initiative réalisée par le New York Restoration Project, le département des Parcs and Recreation de New York et BNP Paribas. Présent aux États-Unis depuis plus de trente ans, BNP Paribas a toujours montré son engagement en faveur de l'environnement et de la société à New York. Lancé en 2008, ce projet prévoit de planter en dix ans un million d'arbres dans les cinq arrondissements de New York. Des collaborateurs volontaires de BNP Paribas ont participé en avril 2008 à la construction d'une serre dans l'Union Square de Manhattan, permettant de recevoir les dons des habitants.

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.

Dans le cadre de la certification ISO 14001 du nouveau modèle d'agences, BNP Paribas s'est fixé comme objectif de sensibiliser les collaborateurs des agences BNP Paribas aux aspects environnementaux. Ainsi, en 2008, une campagne de sensibilisation a été déployée : distribution de kits de présentation de la démarche environnementale, identification d'un correspondant environnement dans le département de gestion des agences, création d'un comité Développement durable pour l'immobilier d'exploitation et élaboration d'une check-list pour la prise en compte des aspects environnementaux dans les choix de matériels et les projets de nouveaux modèles d'agences.

BNP Paribas Assurance a maintenu en 2008 une importante campagne d'information et de sensibilisation auprès de ses collaborateurs sur le thème de la RSE en général et du respect de l'environnement en particulier. Au cours de la Semaine du Développement durable, BNP Paribas Assurance a invité 2 500 collaborateurs à mener plusieurs actions en faveur de la RSE.

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 et conformément à la directive, 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.

La diversification sectorielle des engagements demeure de bon niveau et n'enregistre pas de concentration nouvelle en 2008 (cf. Document de référence). 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 Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité s'est réuni à cinq reprises en 2008 et a régulièrement passé en revue, sur le rapport de la fonction Group Risk Management, l'ensemble des domaines affectés par la crise. Il a été informé de la répartition des engagements du Groupe par secteur d'activité et zone géographique ainsi que de la concentration des grands risques au regard des normes prudentielles. Il a régulièrement pris connaissance de l'exposition de la banque dans les domaines afférents à la crise. Le Conseil d'administration a consacré une part très importante de ses débats aux questions relevant des risques, notamment des risques de marché, des risques de liquidité et des risques opérationnels.

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.

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 Corporate and Investment Banking, 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.

■ L'adhésion aux Principes d'Équateur

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. Ils reposent sur les critères de performance en matière sociale et environnementale de la Société Financière Internationale et de la Banque Mondiale. Ces principes sont appliqués par BNP Paribas au plan mondial, tous secteurs confondus, pour toute nouvelle opération de financement de projets, que ce soit sous forme de financement ou de conseil pour des projets dont le coût total dépasse 10 millions de dollars, conformément à ces principes.

BNP Paribas est un des leaders mondiaux en matière de financement de projets. L'adoption des Principes d'Équateur est cohérente avec la culture du Groupe en matière d'analyse et de contrôle des risques. Un certain nombre de pratiques et procédures d'évaluation des risques environnementaux et sociaux étaient déjà en place avant la signature des Principes d'Équateur. L'adoption de ces principes confirme formellement l'engagement de BNP Paribas en matière de développement durable.

Dans le cadre de ce dispositif, BNP Paribas a mis en place un processus de détection avancé des projets présentant un caractère sensible sur les aspects sociaux et environnementaux. Ce dispositif s'appuie en particulier sur un système expert qui alerte la direction du pôle en amont des comités de crédit, pour décider de la suite à donner à l'opération et le cas échéant introduire les mesures qui permettent au projet de respecter les Principes d'Équateur.

Dans le cadre de l'adhésion aux Principes d'Équateur, en 2008, une équipe dédiée a été mise en place pour formaliser et diffuser les procédures pour toutes les transactions concernées et assurer la formation des équipes de financement de projet. Une formation aux Principes d'Équateur destinée à la plupart des collaborateurs chargés des financements de projets et aux collaborateurs impliqués dans la chaîne de décision de ces opérations a été déployée. Au cours du premier trimestre 2009, plus de 100 managers et collaborateurs expérimentés suivront un séminaire intensif d'une journée sur l'application des Principes d'Équateur. En outre, des moyens supplémentaires sont également mis en place pour permettre une application homogène de ces principes et un partage des meilleures pratiques.

■ 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 2008. Une équipe de 120 professionnels répartis dans les principaux territoires est qualifiée pour réaliser des investissements dans le secteur des énergies renouvelables.

L'engagement du Groupe a été reconnu et récompensé à plusieurs reprises au cours de l'année 2008. Innovation remarquée, le financement du portefeuille de centrales éoliennes Fred Olsen Wind Portfolio, conduit par BNP Paribas, a ouvert la voie à de nouveaux financements d'envergure avec davantage de flexibilité pour le secteur. Quatre fermes éoliennes ont pu être construites ou refinancées en Écosse pour un total de 315 MW pour un prêt total de 304 millions de livres, avec la possibilité pour les emprunteurs d'acquérir de nouveaux parcs éoliens tout en conservant la même structure de financement. Cette opération a été récompensée par deux distinctions prestigieuses : l'"European Wind Deal of the Year" d'*Euromoney* et l'"European Renewables Deal of the Year" de *Project Finance International*.

Aux États-Unis, Capstar Partners Capital LLC, une filiale américaine détenue à 100 % par BNP Paribas, est très active dans le conseil et la mise en place d'opérations de grande ampleur dans le domaine des énergies renouvelables.

Les crédits : une offre spécifique pour l'environnement

Le Groupe propose une offre de produits permettant de développer l'écocapacité 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 de 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.

Cortal Consors a poursuivi en 2008 l'opération **Investir Utile** commencée en 2006. L'objectif est d'encourager les clients à investir dans des fonds retenus sur des critères environnementaux et de développement durable. Les clients bénéficient de droits d'entrée réduits à 0,5 % pour tous leurs ordres passés sur Internet pendant deux semaines. Ces droits d'entrée ont été abondés par Cortal Consors France et les sociétés partenaires. 2 % de la collecte ont ainsi été reversés à l'association GoodPlanet pour financer le reboisement au Chili, la diffusion de foyers de cuisson pour économiser le bois énergie au Cambodge et la construction de digesteurs anaérobiques pour le recyclage des déchets et leur transformation en compost et biogaz en Inde.

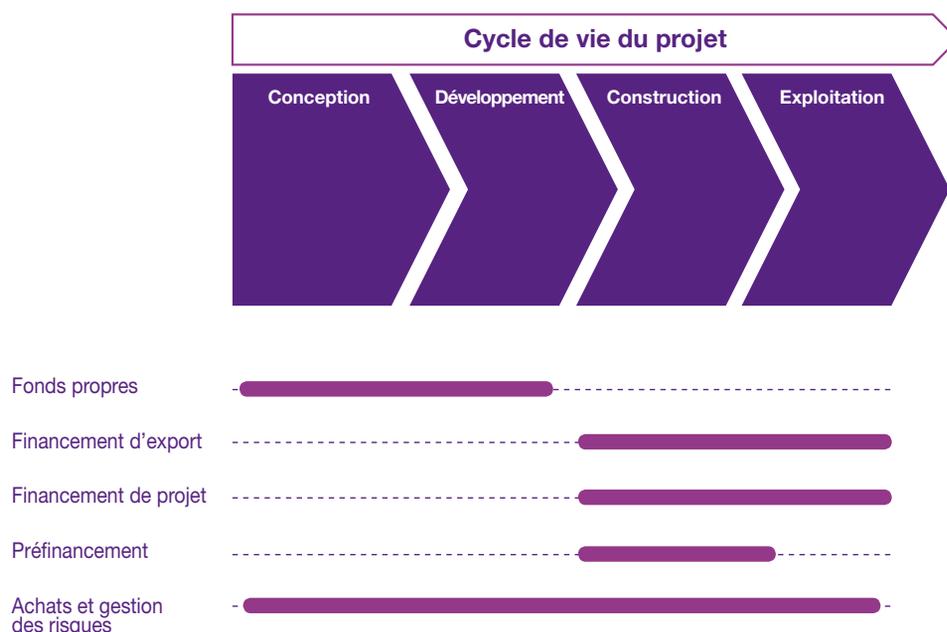
Global Equity Derivatives a développé une gamme d'indices composés d'entreprises qui développent des solutions pour éviter les émissions de gaz à effet de serre ou qui ont un impact social et environnemental positif. Ces indices couvrent une variété de problématiques telles que l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables ou la gestion des déchets. Sur le plan social, ces indices concernent des entreprises européennes considérées les plus socialement responsables à travers une variété de notations et d'indicateurs.

BNP Paribas et les marchés d'émission de gaz à effet de serre

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 CO₂. 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 CO₂ 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 CO₂ à toutes les étapes des projets



- **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 CO₂ 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 CO₂ 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 CO₂. BNP Paribas Commodity Futures Ltd, est une des plus importantes institutions membres de la Chambre de compensation de Londres par le volume de compensation et l'exécu-

tion des EUA futures : Commodity Futures Ltd compense environ 20 % des ordres de l'European Climate Exchange (ECX), la plus grosse plate-forme 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 Ltd est un acteur majeur sur le marché des dérivés de certificats CO₂ et tout particulièrement sur les options, marché en plein essor. À cet égard, le 16 mai 2008, BNP Paribas a été la première institution à traiter les options de Certified Emission Reduction (CER) sur l'European Climate Exchange, pour un volume de 1 250 000 CER.

Une enquête du magazine *Environmental Finance*, une des revues les plus reconnues du secteur, a distingué BNP Paribas comme le meilleur trader d'option sur le marché carbone et le meilleur financeur de projets Kyoto (CDM et JI) sur les marchés primaires.

[BNP Paribas parmi les 40 leaders européens de l'environnement selon FTSE4Good](#)

En 2008, BNP Paribas reste présent dans l'indice boursier FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40 Index. Cet indice intègre les leaders européens dans le domaine du management environnemental grâce à une notation des engagements des entreprises. BNP Paribas est la seule banque française dans l'indice. 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.

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 CO₂. 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. Sur cette partie du commerce de droits d'émissions, BNP Paribas a traité un volume supérieur au double de celui de 2007.

En 2008, BNP Paribas s'est distingué comme arrangeur en financement de projets ayant permis d'éviter d'importantes émissions de CO₂. Le projet de construction d'une centrale à turbine à gaz de 750 MW en Azerbaïdjan va remplacer des équipements anciens et réduire ainsi les émissions de CO₂ de plus de 700 000 tonnes par an. BNP Paribas développe également, en partenariat avec Eskom, le premier "Utility" africain, un programme de remplacement de 35 millions d'ampoules à incandescence par des ampoules basse consommation entre 2007 et 2009. Ces remplacements permettront de réduire les consommations d'électricité en Afrique du Sud, évitant ainsi la mise en place de nouvelles capacités de production (généralement sous forme de centrale à charbon). Ce programme a également une composante sociale puisqu'il contribuera à réduire le coût de l'électricité pour les ménages et créera une filière intégrée de gestion des ampoules en fin de vie. Pour ce programme, l'équipe Carbon Finance, solidement épaulée par l'équipe Coverage d'Afrique du Sud, accompagnera Eskom dans l'enregistrement de ce projet au Comité exécutif du Mécanisme de développement propre (MDP) afin d'utiliser les revenus de la vente de crédits carbone pour refinancer le programme.

Toujours à l'écoute du marché et cherchant à proposer des solutions innovantes, BNP Paribas a structuré, pour la banque sud-africaine Sterling Waterford, un titre carbone émis le 1^{er} novembre 2008. Cet instrument innovant permet aux investisseurs sud-africains de participer à un portefeuille de projets de Mécanisme de développement propre et de tirer avantage du prix de marché des crédits carbone. BNP Paribas a sélectionné un portefeuille diversifié de projets MDP. Ce titre est coté sur la Bourse de Johannesburg depuis sa création.

L'ancrage dans le tissu social





BNP Paribas, 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 lance son blog citoyen](#)

Conscient de ses devoirs à l'écoute de la société civile, BNP Paribas a créé en 2008 un blog citoyen : [pourunmondequichange.com](#). Ouvert à tous, ce premier blog véritablement participatif de la banque a pour ambition de lancer des passerelles entre acteurs d'horizons divers, d'inviter à l'échange et de susciter le dialogue. Le blog, disponible en français et en anglais, est dédié aux actions d'intérêt général soutenues par la banque.

Un engagement renforcé dans la microfinance

Deux ans après le lancement de son activité de microfinance internationale, BNP Paribas se classe parmi les dix premières banques mondiales du secteur pour le *Wholesale Loans* selon une étude récente. Cette activité s'articule notamment autour de trois axes complémentaires d'engagement :

1. le financement d'institutions de microfinance (IMF) à l'international ;
2. les fonds de microfinance ;
3. le bénévolat de compétences.

Le financement d'institutions de microfinance à l'international

Dans l'analyse faite par BNP Paribas des facteurs clés de succès de la microfinance, le rôle d'accompagnement de proximité des institutions de microfinance (IMF) apparaît irremplaçable. C'est une des raisons pour lesquelles BNP Paribas n'envisage pas de développer une activité directe de microfinance, mais cherche à identifier les IMF les plus professionnelles et à financer leur développement, plus particulièrement dans les pays où la banque est présente.

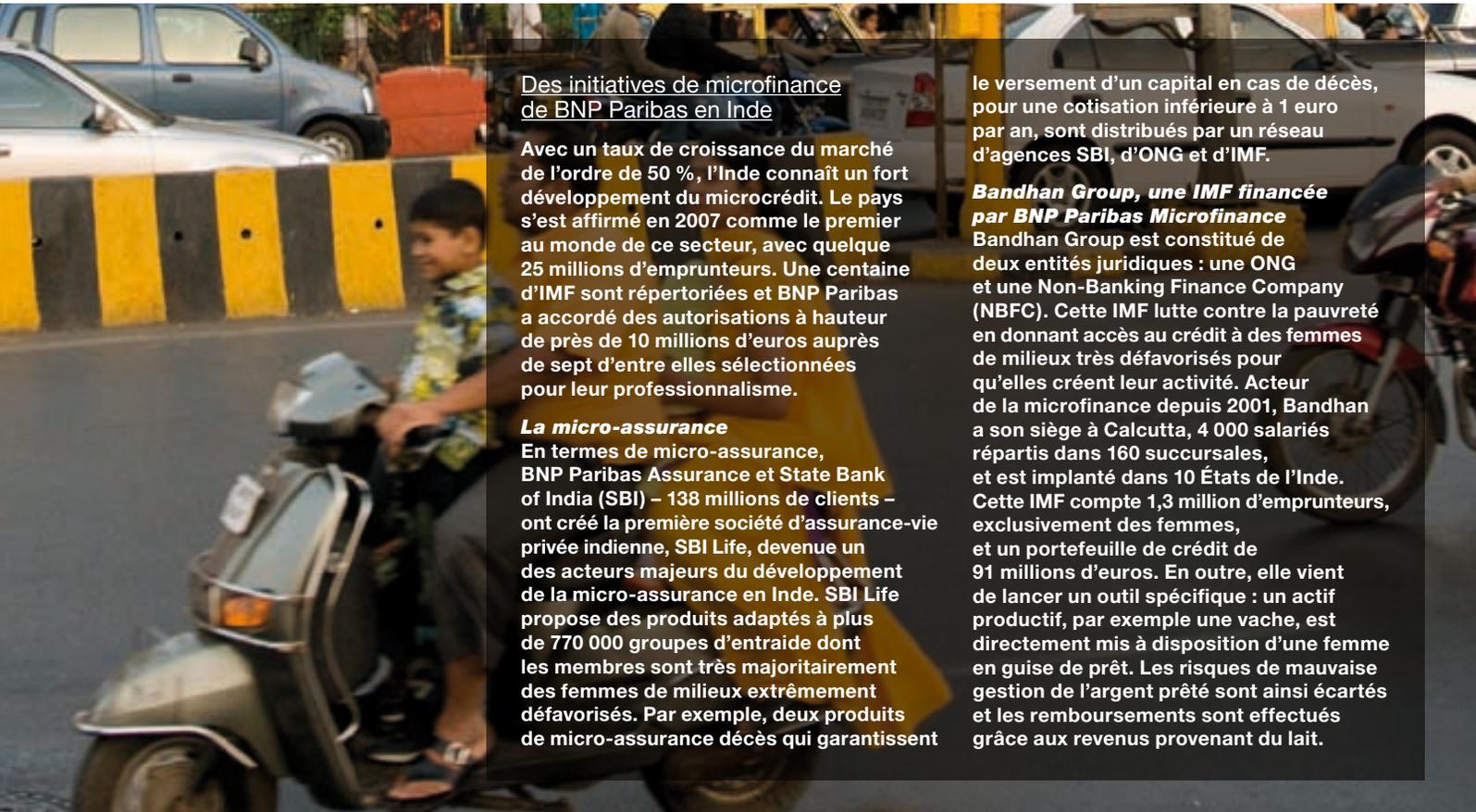
Selon une étude internationale publiée en juin 2008, BNP Paribas est la 3^e banque parmi celles qui prêtent au secteur en termes de volume d'engagements. À fin septembre 2008, BNP Paribas travaille avec 22 IMF dans 12 pays. Les engagements se répartissent entre l'Afrique (63 %), l'Amérique latine (21 %) et l'Asie (16 %), pour un total d'autorisations de 75 millions d'euros. Les prêts accordés à 450 000 emprunteurs, dont 80 % de femmes, ont un impact sur 2 millions de personnes au minimum en comptant leurs familles.

Le Groupe applique avec les IMF partenaires les six principes de déontologie du consortium des bailleurs de fonds publics Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), concernant la protection du client et la transparence : la prévention du risque de surendettement, la transparence des prix, des pratiques de collectes appropriées, le respect des règles d'éthique par le personnel des IMF, un système de prise en compte des plaintes et de réparation, la protection des données 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.

Les fonds de microfinance

Le marché des véhicules d'investissement en microfinance est en fort développement et représente 5,5 milliards de dollars en 2008, soit un triplement du volume en deux ans. Il existe une centaine de fonds, dont 25 de type commercial. Dans le cadre de son offre philanthropique, BNP Paribas Wealth Management distribue depuis 2005 à sa clientèle internationale le fonds de microfinance créé par responsAbility et PlaNet Finance.



Des initiatives de microfinance de BNP Paribas en Inde

Avec un taux de croissance du marché de l'ordre de 50 %, l'Inde connaît un fort développement du microcrédit. Le pays s'est affirmé en 2007 comme le premier au monde de ce secteur, avec quelque 25 millions d'emprunteurs. Une centaine d'IMF sont répertoriées et BNP Paribas a accordé des autorisations à hauteur de près de 10 millions d'euros auprès de sept d'entre elles sélectionnées pour leur professionnalisme.

La micro-assurance

En termes de micro-assurance, BNP Paribas Assurance et State Bank of India (SBI) – 138 millions de clients – ont créé la première société d'assurance-vie privée indienne, SBI Life, devenue un des acteurs majeurs du développement de la micro-assurance en Inde. SBI Life propose des produits adaptés à plus de 770 000 groupes d'entraide dont les membres sont très majoritairement des femmes de milieux extrêmement défavorisés. Par exemple, deux produits de micro-assurance décès qui garantissent

le versement d'un capital en cas de décès, pour une cotisation inférieure à 1 euro par an, sont distribués par un réseau d'agences SBI, d'ONG et d'IMF.

Bandhan Group, une IMF financée par BNP Paribas Microfinance

Bandhan Group est constitué de deux entités juridiques : une ONG et une Non-Banking Finance Company (NBFC). Cette IMF lutte contre la pauvreté en donnant accès au crédit à des femmes de milieux très défavorisés pour qu'elles créent leur activité. Acteur de la microfinance depuis 2001, Bandhan a son siège à Calcutta, 4 000 salariés répartis dans 160 succursales, et est implanté dans 10 États de l'Inde. Cette IMF compte 1,3 million d'emprunteurs, exclusivement des femmes, et un portefeuille de crédit de 91 millions d'euros. En outre, elle vient de lancer un outil spécifique : un actif productif, par exemple une vache, est directement mis à disposition d'une femme en guise de prêt. Les risques de mauvaise gestion de l'argent prêté sont ainsi écartés et les remboursements sont effectués grâce aux revenus provenant du lait.

Microfix

BNP Paribas a aussi confirmé son engagement dans la microfinance en soutenant la création de Microfix, fonds microfinance de couverture du risque de change. BNP Paribas apporte son assistance technique et son expertise des marchés de dérivés aux organismes PlaNet Finance, Corporate Connect (conseil en investissement sur les marchés émergents), FMO (l'Agence de développement des Pays-Bas) et TCX (un fonds de couverture de change lancé en 2007). Pour démocratiser l'accès aux marchés de capitaux dans les pays en voie de développement et mieux comprendre le risque de change en procurant des services de couverture de change, Microfix travaille avec les institutions de microfinance (IMF) et les investisseurs internationaux. En effet, les IMF sont exposées à ce risque puisqu'elles accordent des microcrédits dans des devises locales alors que leur trésorerie est libellée en dollars ou en euros. Microfix leur assure une solution concrète.

Obli Etheis

Début 2009, BNP Paribas a lancé Obli Etheis, son premier fonds commun de placement dans la microfinance. Obli Etheis, qui intègre 5 à 10 % de son actif destiné à la microfinance, a obtenu le label de l'organisation de finance solidaire Finansol. Cette fraction de fonds, de l'ordre de 3 millions d'euros, est réinvestie dans responsAbility Global Microfinance Fund, lequel exerce un impact sur plus de 3 000 micro-entrepreneurs dans les pays du Sud.

Le bénévolat de compétences

Microfinance sans frontières et JACadie (“J’accompagne les créateurs d’entreprises de l’Adie”), les deux projets de bénévolat de BNP Paribas, initiés en 2007, ont commencé à porter leurs fruits dès 2008. Microfinance sans frontières, qui apporte des compétences bancaires dans le domaine des risques, du contrôle de gestion et de l’informatique aux institutions de microfinance des pays émergents, a organisé une dizaine de missions d’assistance technique en 2008 en partenariat avec des organisations comme Sidi, Horus et Aga Khan Foundation. Les organisations de microfinance reconnaissent son utilité pour améliorer l’efficacité économique dans le domaine bancaire.

Capitalisant sur l’expérience lancée en 2005, Jacadie compte un nombre croissant de bénévoles. Ceux-ci apportent à des micro-entrepreneurs clients de l’Association pour le droit à l’initiative économique (Adie) des compétences de gestion pour les aider à monter leurs projets. L’Association des retraités de BNP Paribas (ADR), qui regroupe 22 000 adhérents, est partenaire de ce projet. Les complémentarités sont également fortes entre Jacadie et le Projet Banlieues piloté par la Fondation BNP Paribas, ainsi qu’avec les actions de la Banque de Détail en France en faveur de l’Adie.

Le Projet Banlieues de BNP Paribas : le bilan de trois années d’actions

En décembre 2005, au lendemain de la crise des banlieues, BNP Paribas a décidé de créer un Projet Banlieues doté de moyens nouveaux, en complément des initiatives déjà prises par le Groupe en faveur de l’emploi et de l’intégration.

Coordonné par la Fondation BNP Paribas et relayé par le réseau de la Banque de Détail, ce programme a été rapidement lancé grâce aux engagements pris depuis plus de dix ans par la Fondation dans le domaine de la solidarité, en particulier ses partenariats avec des associations nationales dont l’action fait référence. C’est le cas notamment de l’Adie qui aide par le microcrédit des chômeurs et RMIstes à créer leur entreprise, et de l’Association de la Fondation étudiante pour la ville (Afev) qui mobilise des étudiants investis dans l’accompagnement scolaire de jeunes en difficulté issus des quartiers sensibles.

Le Projet Banlieues s’articule autour de trois axes : la création d’emplois à travers le microcrédit en partenariat avec l’Adie, l’accompagnement scolaire de jeunes en difficulté en partenariat avec l’Afev, et le soutien à des actions de proximité mises en œuvre par des associations actives dans les quartiers sensibles.

Fort de ses résultats, ce programme, qui arrivait à échéance en 2008, a été reconduit sur les mêmes bases pour trois ans, de 2009 à 2011.

Création d’entreprises par le microcrédit en partenariat avec l’Adie (voir tableau ci-dessous)

L’aide apportée par BNP Paribas à l’Adie a permis d’ouvrir 7 antennes dans les quartiers sensibles de Marseille, Toulouse, Lyon, Évry, Aulnay-sous-Bois, Asnières et Montpellier.

	Total	Dont 2006 6 antennes	Dont 2007 6 antennes	Dont 2008 7 antennes
Objectifs				
Création d’entreprises	800	100	300	400
Résultats				
Microcrédits octroyés (= personnes financées)	1 108	100	348	660
Création d’entreprises	867	100	295	472



Projet Banlieues / Inauguration de l'antenne Adie à Aulnay-sous-Bois par Maria Nowak



Projet Banlieues / Campagne de l'Afev

En trois ans, plus de 1 100 microcrédits ont été octroyés sur ces antennes permettant la création de plus de 860 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 6,6 millions d'euros en 2008, une prise en charge du risque résiduel de non-remboursement et une participation aux frais de fonctionnement de 350 000 euros. De surcroît, BNP Paribas met gratuitement à disposition des porteurs de projet de l'Adie pendant un an un package de produits Esprit Libre Pro. Par ailleurs, en 2008, BNP Paribas a développé le logiciel I-adie facilitant les échanges de prescriptions entre l'Adie et les agences de la banque.

Accompagnement scolaire en partenariat avec l'Afev

Dans le cadre du Projet Banlieues, près de 1 200 enfants supplémentaires ont bénéficié d'un accompagnement grâce à la création de 3 nouvelles antennes de l'Afev, à Évry, Rouen et Nice, au renforcement des antennes de Lyon, Toulouse et Saint-Denis, et au recrutement de six permanents, avec un résultat supérieur aux attentes initiales. Ce renforcement de l'Afev dans de nouveaux quartiers sensibles a permis l'accueil de plus de 700 étudiants bénévoles supplémentaires.

	Étudiants supplémentaires recrutés grâce au Projet Banlieues	Enfants supplémentaires soutenus grâce au Projet Banlieues
Évry	69	95
Lyon	195	285
Nice	90	90
Rouen	70	85
Toulouse	240	328
Saint-Denis	42	290
Total	706	1 173

Aide au recrutement de nouveaux bénévoles

En plus du soutien financier apporté par la Fondation, BNP Paribas a mis en place, par ses réseaux, des actions ciblées pour promouvoir l'action de l'Afev et le bénévolat dans cette association, notamment auprès de jeunes. Après avoir lancé une campagne nationale de mailing auprès de 330 000 clients de 18 à 25 ans en 2007, BNP Paribas a lancé une nouvelle campagne en 2008 par l'insertion d'une information sur l'Afev dans le pack remis aux étudiants à l'ouverture d'un compte chez BNP Paribas.

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 trois ans, la Fondation BNP Paribas a soutenu 124 associations, dont 41 en 2008. Ces initiatives portent essentiellement sur des thèmes liés à l'insertion par la culture et par le sport, l'éducation, la formation, l'insertion professionnelle et sociale, le développement de loisirs, et le handicap.

Un mécénat actif et imaginatif avec la Fondation BNP Paribas

Depuis le rapprochement qui lui a donné naissance en 2000, BNP Paribas a toujours voulu conjuguer performance et responsabilité, tant dans l'exercice quotidien de ses métiers que dans sa politique de mécénat et de partenariats.

Partenaire historique du microcrédit, mais aussi du Téléthon en Italie et en France ainsi que de nombreuses associations, BNP Paribas est également un mécène reconnu à travers le monde pour son soutien aux créateurs, pour la diffusion et la préservation du patrimoine culturel comme pour son engagement auprès de chercheurs et d'associations œuvrant en faveur de l'insertion, de l'éducation et du développement. Au fil des ans, BNP Paribas est devenu un formidable lieu d'initiatives, locales et globales, et un véritable laboratoire d'innovations en matière de responsabilité sociale.

Dans ce contexte, la Fondation BNP Paribas, placée sous l'égide de la Fondation de France, a développé son expertise et sa connaissance des pays et des cultures où la banque exerce ses activités. Forte de cette expérience, des conseils qu'elle a pu prodiguer pour mettre en place des actions ou programmes à la demande de métiers et territoires, mais aussi des projets qu'elle a progressivement développés à l'international dans le respect des valeurs qui fondent l'engagement du Groupe, la Fondation s'est vu assigner un rôle de référent en matière de mécénat chez BNP Paribas.

En 2008, le rôle de la Fondation a été redéfini, ainsi que ses règles de gouvernance. Une nouvelle convention entre BNP Paribas et la Fondation de France a été établie. Parmi les points marquants, figurent la nomination d'un nouveau Président, la refonte du Comité Exécutif de la Fondation, qui comprend des représentants de l'entreprise dans le collège des fondateurs et un collège de personnalités

qualifiées. Cette redéfinition a été l'occasion de préciser les principes d'actions dans l'identification des partenaires et leur accompagnement :

- Identifier, c'est d'abord savoir repérer des projets en ligne avec l'esprit de la Fondation et ses champs d'intervention. C'est aussi savoir aller au-delà de ceux qui lui parviennent directement. L'identification nécessite une bonne connaissance des milieux concernés par le mécénat, de la curiosité et une faculté à évaluer la capacité de rayonnement des projets.
- L'accompagnement des projets est au cœur de la démarche de la Fondation. Accompagner un projet, c'est non seulement le soutenir sur plusieurs années, mais aussi être à l'écoute régulière de ceux qui l'animent, être en mesure de réfléchir à leurs côtés, de les conseiller et de les mettre en relation avec des personnes utiles, réseaux institutionnels et réseaux de la banque notamment.

Les actions 2008 se répartissent pour moitié entre les programmes en faveur de la santé et de la solidarité, et les programmes en faveur de la culture : pour la santé, avec la recherche médicale et l'amélioration des conditions de vie des personnes handicapées ; pour la solidarité, des programmes favorisant l'insertion sociale de populations fragilisées et des initiatives où les collaborateurs de la banque sont impliqués à titre personnel ; et pour la culture, dans le domaine du patrimoine avec la préservation et la valorisation du patrimoine des musées, et la redécouverte et la mise en valeur du patrimoine musical, ainsi que le soutien à la création artistique pour la danse contemporaine, les nouveaux arts du cirque, la musique de jazz et la littérature.



Recherche médicale / Laboratoire de génétique humaine des maladies infectieuses

Santé

Dans le domaine de la santé, la Fondation BNP Paribas accompagne des chercheurs et médecins œuvrant sur le double front de la recherche médicale et de ses applications cliniques. En s'appuyant sur l'expertise d'organismes reconnus par la communauté scientifique, ses interventions prennent le plus souvent la forme d'un soutien pluriannuel à des équipes nouvellement implantées.

■ National Cancer Center Singapore

En 2008, la Fondation BNP Paribas, en collaboration avec BNP Paribas Singapour, a décidé d'apporter son soutien au NCCS Regional Fellowship Program, un nouveau programme de recherche et de coopération lancé par le National Cancer Center Singapore. Dirigé par le professeur Soo, membre de plusieurs sociétés internationales d'oncologie, le centre a plusieurs missions : le traitement des malades, la recherche, l'éducation du public et la formation.

Le NCCS Regional Fellowship Program permet d'accueillir pendant une année, au sein du National Cancer Center Singapore, un trinôme comprenant un médecin, un chirurgien et un chercheur, tous spécialisés en oncologie et issus du même établissement de la région. Au-delà des liens professionnels et humains, ce programme de coopération et de transfert de compétences à plusieurs niveaux doit permettre aux bénéficiaires d'être à leur tour des relais et des leviers de sensibilisation et d'innovation dans leur propre pays pour améliorer la recherche, le traitement et la prise en charge des malades.

Le soutien de la Fondation et de BNP Paribas Singapour est affecté à une équipe vietnamienne.

■ BNP Paribas Corporate and Investment Banking et l'Institut Pasteur

En 2008, BNP Paribas Corporate and Investment Banking (CIB) a décidé d'apporter un soutien financier à la recherche médicale pour un montant équivalent au budget jusqu'alors dédié aux cadeaux de fin d'année. Cette année, CIB a souhaité s'engager dans la lutte mondiale contre les maladies infectieuses aux côtés de l'Institut Pasteur, dont la Fondation BNP Paribas est partenaire de longue date. BNP Paribas CIB apportera son soutien financier dans 29 pays, à des équipes de recherche médicale du réseau international des Instituts Pasteur ou bien à des laboratoires travaillant en collaboration avec l'Institut Pasteur à Paris. Les programmes de recherche retenus portent notamment sur la dengue (Mexique), l'hépatite C (Espagne), le vaccin contre la rougeole et le VIH (Royaume-Uni), le diagnostic de l'amibiase (Inde), le paludisme (Colombie, Brésil), le virus West Nile (République tchèque) et la tuberculose (Belgique).

En France, BNP Paribas CIB soutient les travaux de recherche sur la résistance des virus de grippe aviaire hautement pathogènes dans l'environnement naturel, rural et urbain dans le cadre d'un projet en partie financé par l'Union européenne.

■ Bourses de recherche sur le handicap

La Fondation Garches lance chaque année un appel d'offres pour l'attribution de bourses et contrats de recherche. Ces aides sont destinées à encourager aussi bien les recherches de jeunes chercheurs sur le handicap neurologique que les travaux de médecins sur l'amélioration de la prise en charge des patients. En novembre 2008, à l'occasion des XXI^{es} Entretiens annuels de la Fondation Garches regroupant médecins et professionnels autour d'un thème lié au handicap, la Fondation BNP Paribas a récompensé quatre jeunes chercheurs pour leurs travaux dans ce domaine. Partenaire de ce programme depuis 1991, la Fondation BNP Paribas aura permis, à ce jour, à plus de 60 boursiers de poursuivre leurs travaux de recherches sur le handicap.



Programme Coup de pouce /
association Enfants de tous pays



Programme Coup de pouce / association Sports et Loisirs du Centre Héliomarin



Programme Coup de pouce /
association Gloria

Solidarité

En matière de solidarité, la Fondation BNP Paribas a fait le choix d'intervenir sur des projets pilotes qui visent à favoriser la réinsertion sociale et à lutter contre les différentes formes d'exclusion.

■ Les projets à l'initiative des salariés

Le programme Coup de pouce aux projets du personnel en France

Avec l'opération Coup de pouce aux projets du personnel, la Fondation BNP Paribas soutient depuis 2003 les projets d'intérêt général menés à titre personnel par les salariés de BNP Paribas France. Ce programme permet d'apporter une aide financière et d'accompagner les associations dans lesquelles les collaborateurs sont impliqués à titre bénévole. La diversité des thèmes abordés, tels que la solidarité, la santé, le handicap ou la précarité, reflète l'engagement personnel des salariés de la banque mais aussi la dimension humaine de ces initiatives.

Parmi les 34 associations aidées en 2008, on peut citer à titre d'exemple Enfants de tous pays qui agit en faveur des droits de l'enfant. Grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas, cet organisme a construit

une maison d'accueil pour trente jeunes filles des rues de Pondichéry (Inde). Ces adolescentes bénéficient d'un programme éducatif ainsi que d'une formation professionnelle. Autre exemple, l'association Solidarités nouvelles pour le logement, dont le projet d'acquisition d'un logement à Maisons-Alfort (Île-de-France) offrira un foyer viable et décent à des personnes en difficulté et victimes de l'exclusion sociale.

Depuis le lancement du programme Coup de pouce, 215 projets ont été mis en œuvre en Europe, en Asie, en Afrique ou encore en Amérique du Sud.

Le programme Coup de pouce dans le monde

C'est autour des valeurs d'engagement, de solidarité et de respect des droits de l'homme que des initiatives similaires ont été prises dans plusieurs pays. Les programmes Apoyamos tus ideas en Espagne, et Mano Amica piloté par la Fondation BNL en Italie ont ainsi été développés. Le programme Coup de pouce se décline également au Luxembourg et en Suisse où la Fondation BNP Paribas Suisse encourage chaque année plus d'une dizaine d'associations portées par des collaborateurs.



Projet Banlieues /
tournoi d'échecs à Montreuil

■ Les projets à l'initiative de la Fondation

Journée de refus de l'échec scolaire

En septembre 2008, la Fondation BNP Paribas s'est associée à la première journée de refus de l'échec scolaire lancée à l'initiative de l'Afev, en partenariat avec France 5-Curiosphère et Trajectoires-Reflex. Cette journée avait pour objectif de sensibiliser l'opinion publique à cette question, de réfléchir et proposer des solutions concrètes pour aider les quelque 150 000 jeunes qui, chaque année, quittent le système scolaire sans qualification à sortir de la spirale de l'échec.

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 2008, un million d'euros ont ainsi été versés à une centaine d'établissements scolaires situés dans ces quartiers pour financer l'achat, la location et l'entretien de matériels et de biens d'équipement pédagogiques et professionnels.

Eveq : la promotion de l'esprit d'entreprise dans les quartiers

Depuis 2006, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien à l'association Entreprendre villes et quartiers (Eveq) par le financement d'une dotation financière à destination d'un des lauréats du concours d'entreprises en zone franche urbaine organisé chaque année par l'association. En 2007, BNP Paribas a renforcé son appui à l'Eveq dans le cadre de sa campagne "Il est temps de changer notre regard sur les banlieues", apportant à la fois une aide financière et mettant à disposition de l'association les compétences du personnel de la banque.

Découverte du monde de l'entreprise

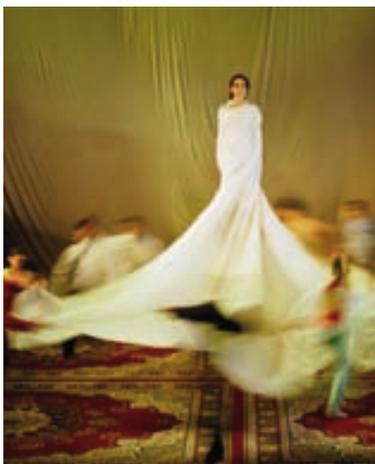
BNP Paribas et l'Afev ont mené, à titre expérimental, un partenariat d'un genre nouveau en 2008. L'idée du projet repose sur le parrainage d'un collégien par un salarié de BNP Paribas dans le but de faire connaître le monde professionnel et celui des métiers de la banque pour lutter contre les inégalités sociales face à l'orientation et l'insertion. Le parrain s'engage bénévolement et individuellement pour un temps d'échange de deux heures par mois avec un collégien et son étudiant bénévole afin d'accompagner celui-ci dans la découverte du monde de l'entreprise. La première phase test a été lancée en début d'année 2008 sur une quinzaine de binômes étudiants - collégiens à Paris et Lyon.

La musique au cœur des banlieues

Faire découvrir la musique savante dans les quartiers sensibles, c'est l'expérience qu'a conduite avec succès la Fondation BNP Paribas en 2008 grâce aux liens fidèles qu'elle entretient avec le Quatuor Ysaÿe et l'Afev. Pendant deux jours, Miguel da Silva, altiste du Quatuor Ysaÿe, accompagné de ses élèves, le jeune Quatuor Connivences, s'est rendu dans les locaux de l'Afev à Saint-Denis pour initier une quarantaine de jeunes à la musique classique et au quatuor à cordes. De nombreuses questions et une atmosphère décontractée ont permis à chacun de mieux comprendre la place des interprètes dans une formation qui exige écoute, respect et rigueur. Point d'orgue de ce projet : les jeunes accompagnés de leurs proches et familles ont pu découvrir les 30 mars et 6 avril 2008 l'intégrale des quatuors de Beethoven interprétée par le Quatuor Ysaÿe dans l'auditorium du musée d'Orsay.

Tournoi d'échecs à Montreuil

Pour la deuxième année consécutive, dans le cadre du Projet Banlieues, la Fondation BNP Paribas a apporté son soutien à la Fédération française des échecs et à son programme de création de clubs en zones urbaines sensibles. Après Clichy-sous-Bois en 2007, c'est le club Tous aux échecs ! de Montreuil qui a bénéficié de l'appui destiné à mettre en place des ateliers dans des collèges et lycées de la ville et à promouvoir une manifestation autour du jeu d'échecs. Organisé le 22 novembre 2008 avec le groupe d'agences BNP Paribas de Saint-Denis, l'événement a réuni de nombreux jeunes, accompagnés de leurs parents, tous liés par le plaisir de jouer au jeu de stratégie le plus pratiqué dans le monde.



Taoub / Aurélien Bory
Groupe acrobatique de Tanger



Press / Pierre Rigal
Cie Dernière Minute

Culture

Dans le domaine de la culture, la Fondation BNP Paribas porte un regard attentif à l'expression contemporaine en accompagnant dans la durée des créateurs dans des disciplines peu aidées par le mécénat d'entreprise. En même temps, elle contribue à la découverte d'œuvres musicales rares ou inédites et favorise les programmes de coopération culturelle.

■ Jazz oriental avec BNP Paribas El Djazaïr

Le 12 novembre 2008, au Palais de la culture d'Alger, le groupe Orient-Europe-Express Trio a donné un concert à l'initiative conjointe de la Fondation BNP Paribas et de BNP Paribas El Djazaïr. Ce groupe, créé dans le prolongement des activités de l'association Culture & Coopération en faveur du dialogue interculturel, réunit des musiciens issus d'horizons et de traditions divers qui confrontent leur pratique dans un surprenant dialogue musical. Son répertoire associe compositions originales et standards issus de la musique arabe ou persane tout comme du jazz ainsi que de la musique classique occidentale.

■ Un lauréat au talent prometteur

Lauréat en 2007 du prix du Jeune Écrivain – dont la Fondation BNP Paribas est un fidèle partenaire –, Jean-Baptiste Del Amo a confirmé son goût et son talent pour l'écriture, avec la publication de son premier roman, *Une éducation libertine*. Paru dans la Collection blanche chez Gallimard, le roman de ce jeune auteur de vingt-six ans n'est pas passé inaperçu : distingué par les journalistes du magazine *Lire* parmi les centaines d'ouvrages publiés à l'occasion de la rentrée littéraire, il s'est également vu décerner le prix Laurent-Bonelli et a fait partie des dernières sélections du prix Goncourt.

■ Galerie Tretiakov de Moscou : restauration du triptyque *les Baigneuses* de Natalia Gontcharova

Poursuivant le développement de son programme de soutien à la restauration d'œuvres d'art à l'international, la Fondation BNP Paribas a décidé, fin 2008, d'apporter son soutien au triptyque *les Baigneuses*, peint par Natalia Gontcharova (1881–1962)

et conservé à la galerie Tretiakov de Moscou, un des musées les plus réputés de Russie. À l'origine du mouvement appelé "rayonnisme" qu'elle lance avec Larionov en 1908, figure de l'avant-garde russe au début du XX^e siècle, Natalia Gontcharova développe un style personnel, synthèse de cubisme, de futurisme et d'orphisme. En 1914, elle s'installe à Paris, entame une longue collaboration avec Serge de Diaghilev et réalise de nombreux décors et costumes pour le ballet. Réalisé en 1922 à Paris, le triptyque *les Baigneuses* est exposé pour la première fois au Salon des Indépendants de la même année. Original à plus d'un titre, il associe le talent de Natalia Gontcharova en tant que peintre coloriste et son expérience en décoration théâtrale. La composition harmonique des grandes formes et l'audace des couleurs font de cet ensemble une œuvre monumentale indépendante, synthétisant les recherches non figuratives de Gontcharova.

Une fois restaurées et réunies, ces trois toiles, entrées dans les collections de la galerie Tretiakov en 1988, seront pour la première fois exposées au public et prendront une place centrale dans les salles dédiées à l'œuvre de Gontcharova et Larionov et dans toute l'enfilade de salles dédiées à l'art de la première moitié du XX^e siècle.

■ Pierre Rigal – Compagnie Dernière Minute

La Fondation accompagne le parcours du chorégraphe Pierre Rigal et de sa compagnie Dernière Minute. Ancien champion du 400 mètres haies, passé à 24 ans des études de mathématiques à la chorégraphie et à la mise en scène, son entraînement sportif de haut niveau lui donne la mesure de l'effort dans la durée, de l'endurance et de la performance. Conçue pour le Gate Theatre à Londres, *Press*, sa cinquième et dernière création, a été à l'affiche pendant trois semaines à Notting Hill. La presse britannique a largement distingué ce spectacle, avec quatre étoiles dans le *Guardian* et cinq dans *Time Out*. Repris en France, ce solo qui associe danse, théâtre, illusion et acrobatie a été l'événement des Rencontres chorégraphiques de Seine-Saint-Denis en juin 2008.

Hors de France, des actions de proximité pour promouvoir l'insertion et la solidarité

BNP Paribas participe au développement économique et social des territoires où il est implanté, non seulement en privilégiant le recrutement local (voir la carte Part des salariés locaux, page 59), mais aussi par le soutien à des initiatives locales, en partenariat avec les acteurs de la société civile.

Bank of the West et la pédagogie financière

Depuis 2000, la filiale américaine du Groupe s'est engagée, en partenariat avec l'organisation Operation Hope Inc (OHI), à offrir un accès plus simple aux services financiers et à promouvoir la pédagogie financière dans les zones urbaines faiblement bancarisées. De 2000 à 2008, Bank of the West a contribué pour un total de 1,3 million de dollars. 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, Portland et Denver. Plus de 160 collaborateurs bénévoles de Bank of the West ont participé au programme, dispensant quelque 750 heures de formation à environ 5 000 élèves. L'opération 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 de l'opération Hope aux victimes des catastrophes naturelles pour la reconstruction de leur vie sur le plan financier.

Création de la Fondation BMCI

La création de la Fondation de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI) a marqué l'année 2008. Engagée depuis la fin des années 1990 dans une politique de mécénat culturel et social, la BMCI contribue au développement social et culturel du Maroc par ses partenariats dans les domaines de la musique, de l'édition et de la solidarité. Forte de cette expérience pour les causes d'intérêt général et avec la Fondation BNP Paribas, la BMCI a conforté son engagement par la création d'une fondation.

La BMCI a développé une politique privilégiée de parrainage de la musique classique. Elle a accompagné depuis leurs débuts plusieurs événements et institutions phares de la vie musicale au Maroc comme l'Orchestre philharmonique du Maroc, qui a fêté l'an dernier ses dix ans, ou le Printemps musical des Alizés, qui en est à sa huitième édition. La Fondation BMCI, en consolidant ces partenariats, élargit sa politique de soutien aux musiques de jazz et musiques actuelles comme l'illustre le soutien apporté en 2008 au festival de jazz de Tanger, Tanjazz.

Pour le lancement de sa Fondation, la BMCI a choisi d'accompagner la tournée marocaine du spectacle Taoub du groupe acrobatique de Tanger, avec le soutien de la Fondation BNP Paribas et des Instituts Français du Maroc. Ce spectacle mêlant tradition et modernité s'est produit avec succès dans 15 pays à travers le monde, et pour la première fois pendant l'été 2008 au Maroc.

Geojit en Inde

Compte tenu de la grande jeunesse de la population indienne, Geojit, filiale indienne de BNP Paribas Personal Investors, et la Bourse indienne se sont associées pour la promotion des connaissances en matière d'investissement chez les jeunes. Geojit organise des séminaires d'initiation dans les lycées et collèges afin de familiariser les élèves à l'univers des marchés financiers.

Dans un autre registre, Geojit a également participé à la distribution de nourriture afin d'offrir des repas aux patients sans ressources de l'hôpital Ernakulam, dans l'État du Kerala en Inde. Pendant 30 jours, des collaborateurs volontaires de Geojit ont servi de la nourriture aux 300 patients et à leurs accompagnateurs.

BICIS au Sénégal

En 2008, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) a offert 2 millions de francs CFA (3 000 euros) au Samusocial, association spécialisée dans la lutte contre les dangers menaçant les enfants de la rue. Ce soutien n'est pas un acte isolé de la BICIS, qui apporte régulièrement son appui à divers organismes. En 2008, lors des inondations qui ont durement frappé des populations de la banlieue dakaroise et de localités de l'intérieur du pays, la BICIS a mis 4 millions de francs CFA (6 000 euros) à disposition du Comité national de lutte contre les inondations.

En 2008, l'Action sanitaire pour le Fouta (Asfo) a de nouveau bénéficié du soutien financier de la BICIS. L'Asfo est une association regroupant des médecins, pédiatres, ophtalmologues, gynécologues, des pharmaciens, des dentistes et des infirmiers acceptant de consacrer de leur temps pour offrir des consultations gratuites aux populations d'une quinzaine de villages.

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 Children's Villages en Allemagne, l'Unicef en Pologne ou la Fondation Mohammed-V au Maroc.

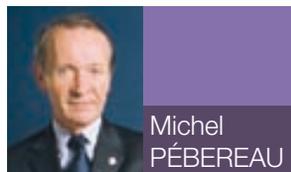
SOS Villages d'enfants

En 2008, UBCI, la filiale de BNP Paribas en Tunisie, a apporté son soutien à l'association SOS Villages d'Enfants en organisant le Concours du meilleur dessin dans trois Villages SOS de Gammarth, Silliana et Mahrès. Avec sa politique de mécénat social, UBCI accompagne depuis 2006 le développement de l'association dont l'objectif est de donner la possibilité de grandir ensemble selon un mode de vie familial à des frères et sœurs qui ne peuvent pas vivre avec leurs parents. Les 44 participants au concours, âgés de 6 à 12 ans, ont été récompensés par un jury composé de peintres, bénévoles et collaborateurs de la banque. À la remise des prix, 9 lauréats ont bénéficié de livrets d'épargne UBCI d'une valeur de 500 à 1 000 dinars tunisiens pour les trois meilleurs dessins de chaque site. Tous les autres ont reçu de nombreux cadeaux : dictionnaires, encyclopédies, contes et jeux de société. L'association SOS Villages d'enfants est également soutenue en Algérie par BNP Paribas El Djazaïr et au Maroc par la Fondation BMCI.

Gouvernement d'entreprise



Le Conseil d'administration



Michel
PÉBEREAU

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

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

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

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

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

Censeur :
Société Anonyme des Galeries Lafayette

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

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



Patrick
AUGUSTE

Fonction principale⁽¹⁾ :
Chef de projets immobiliers

- Né le 18 juin 1951
- Dates de début et de fin de mandat : élu par les salariés cadres de BNP Paribas pour 3 ans le 7 mars 2006
- Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 33
- Adresse professionnelle : 20, avenue Georges-Pompidou 92300 Levallois-Perret, France



Claude
BÉBÉAR

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

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

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Administrateur :
Axa Assurances Iard Mutuelle, Axa Assurances Vie Mutuelle

Membre du Conseil de surveillance :
Vivendi

Censeur :
Schneider Electric

Président :
IMS-Entreprendre pour la Cité, Institut Montaigne

Membre :
International Advisory Panel de Monetary Authority of Singapore



Jean-Louis
BEFFA

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

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

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Vice-Président :
Conseil d'administration de BNP Paribas

Président :
Claude Bernard Participations

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

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

⁽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 2008.



Suzanne
BERGER

Fonction principale⁽¹⁾ :

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

- Née le 11 mars 1939
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 8 mars 2007
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 250
- Adresse professionnelle : 30, Wadsworth Street, E53-451 Cambridge MA 02139-4307 – États-Unis

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Membre :

Académie américaine des arts et des sciences

Chercheur associé et membre :

Comité Exécutif du Center for European Studies à l'université Harvard.



Jean-Marie
GIANNO

Fonction principale⁽¹⁾ :

Assistant commercial

- Né le 7 septembre 1952
- Dates de début et de fin de mandat : élu par les salariés de BNP Paribas pour 3 ans le 7 mars 2006
- Date du 1^{er} mandat : 15 mars 2004 (M. Jean-Marie Gianni a exercé un mandat d'administrateur salarié à la Banque Nationale de Paris, de 1993 à 1999)
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 10
- Adresse professionnelle : 21, avenue Jean-Médecin 06000 Nice – France

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Membre :

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



François
GRAPPOTTE

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président d'honneur de Legrand, administrateur de sociétés

- Né le 21 avril 1936
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 4 mai 1999
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 2 537
- Adresse professionnelle : 128, avenue de-Lattre-de-Tassigny 87045 Limoges France

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Administrateur :

Legrand, Legrand France

Membre du Conseil de surveillance :

Michelin



Alain
JOLY

Fonction principale⁽¹⁾ :

Administrateur d'Air Liquide

- Né le 18 avril 1938
- Dates de début et de fin de mandat : 23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1^{er} mandat : 28 juin 1995
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 5 227
- Adresse professionnelle : 75, quai d'Orsay 75007 Paris France



Denis
KESSLER

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président-Directeur Général de Scor SE

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

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Groupe Scor

Président :

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

Président du Conseil de surveillance :

Scor Global Investments SE

Administrateur :

Scor Global Life SE, Scor Canada Reinsurance Company (Canada)

Autres mandats

Administrateur :

Bolloré, Dassault Aviation, Dexia SA (Belgique), Fonds Stratégique d'Investissement, Invesco Ltd (États-Unis)

Membre du Conseil de surveillance :

Yam Invest NV (Pays-Bas)

Censeur :

Financière Acofi SA, Gimar Finance & Cie SCA

Membre :

Commission Économique de la Nation, Conseil Économique et Social, Conseil d'administration du Siècle, Association de Genève, Conseil de la Fondation pour la Recherche Médicale, Comité des entreprises d'assurance

Président :

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

Vice-Président :

Reinsurance Advisory Board

Conseiller général :

Conference Board



Jean-François
LEPETIT

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président du Conseil national de la comptabilité

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

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Administrateur :

Smart Trade Technologies SA, Shan SA

Membre :

Board de la QFCRA – Qatar Financial Center Regulatory Authority – (Doha), Collège de l'Autorité des Marchés Financiers



Laurence
PARISOT

Fonction principale⁽¹⁾ :

Vice-Présidente du Conseil d'administration de Ifop SA

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

Mandats au 31 décembre 2008⁽¹⁾

Présidente :

Mouvement des Entreprises de France (Medef)

Administrateur :

Coface SA

Membre du Conseil de surveillance :

Michelin

⁽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 2008.



Hélène
PLOIX

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

- Née le 25 septembre 1944
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2009 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 21 mars 2003
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 1 371
- Adresse professionnelle : 162, rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2007 ⁽¹⁾

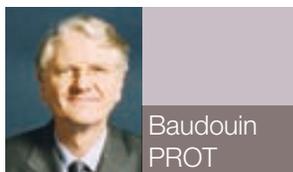
Administrateur :
Lafarge, *Ferring SA (Suisse)*, *Completel NV (Pays-Bas)*

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



Baudouin
PROT

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

- Né le 24 mai 1951
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 7 mars 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 118 311
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008 ⁽¹⁾

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

Membre :
Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française



Louis
SCHWEITZER

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

- Né le 8 juillet 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2007 – AG 2010
- Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 6 255
- Adresse professionnelle : 8-10, avenue Émile-Zola 92109 Boulogne-Billancourt Cedex, France

Mandats au 31 décembre 2008 ⁽¹⁾

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

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

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

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

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

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



Daniela
WEBER-REY

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

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

Mandats au 31 décembre 2008 ⁽¹⁾

Membre :
Groupe consultatif sur le gouvernement d'entreprise et le droit des sociétés de la Commission Européenne, *Groupe d'experts "Removing obstacles to cross-border investments" de la Commission Européenne*, *Commission gouvernementale du Code allemand de Gouvernement d'Entreprise*

Autres mandataires sociaux

Jean-Laurent
BONNAFÉ

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Directeur Général délégué de BNP Paribas
• Né le 14 juillet 1961
• Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 12 853
• Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008 ⁽¹⁾

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

Georges
CHODRON DE COURCEL

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Directeur Général délégué de BNP Paribas
• Né le 20 mai 1950
• Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 70 050
• Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008 ⁽¹⁾

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

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

Membre du Conseil de surveillance :
Lagardère SCA

Censeur :
Exane, *Safran*, *Scor SA*

⁽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 2008.

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

Le gouvernement d'entreprise
de BNP Paribas

Les informations qui suivent sont établies en application de l'article L. 225-37 modifié ⁽¹⁾ du Code de commerce et de l'article L. 621-18-3 du Code monétaire et financier.

Elles se réfèrent au règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), notamment à son article 222-9-11 et, si approprié, à l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 ainsi qu'au guide d'élaboration du Document de référence publié le 27 janvier 2006 par l'AMF, à la loi du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire et au rapport de l'AMF du 27 novembre 2008 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Pour l'élaboration du présent rapport du Président, le Conseil d'administration de BNP Paribas a décidé de se référer volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 résultant de la consolidation du rapport de l'Association française des entreprises privées (Afepe) et du Mouvement des entreprises de France (Medef) d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette décision a été rendue publique le 6 novembre 2008.

Le présent rapport fait également référence, le cas échéant et à titre indicatif, au document intitulé "Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations" publié en février 2006 par le Comité de Bâle pour la supervision bancaire.

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

■ Le règlement intérieur du Conseil d'administration

- Le règlement intérieur définit et détermine les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ⁽²⁾.

Adopté dès 1997 par le Conseil d'administration de l'ex-BNP, 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 fonction des meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, retenues comme servant l'intérêt des actionnaires de la société et compatibles avec les lois et règlements applicables en France.

- Le règlement intérieur précise les missions du Conseil d'administration ; il définit l'organisation des séances, les objectifs et les modalités de l'information des administrateurs et de l'évaluation périodique du Conseil. Il détermine les missions des Comités spécialisés du Conseil, leur composition, leur mode de fonctionnement, ainsi que les conditions et modalités d'attribution des jetons de présence. Il énonce les règles de comportement attendues de l'administrateur. Les extraits significatifs du règlement intérieur figurent dans le texte du présent rapport.
- Selon le règlement, le Conseil d'administration est une instance collégiale ⁽³⁾ 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.
- Sur proposition du Directeur Général, le Conseil détermine 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 ⁽⁴⁾. Il désigne les mandataires sociaux. Il propose les candidatures d'administrateurs, 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.

⁽¹⁾ Modifié par 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.

⁽²⁾ AMF : guide d'élaboration du Document de référence : interprétation n° 3.

⁽³⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afepe-Medef (point 1).

⁽⁴⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afepe-Medef (point 3).

- Il procède, ou fait procéder par un ou plusieurs administrateurs, ou par un Comité spécialisé existant ou constitué ad hoc, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, 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 au marché d'une information financière de qualité⁽¹⁾.

■ La dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

- 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 relève 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 peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients et les pouvoirs publics aux niveaux national et international. 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 (voir "Limitation des pouvoirs du Directeur Général", page 141). Il a autorité sur l'ensemble du Groupe, les responsables de pôles, de métiers, de territoires et de fonctions. Il est responsable de l'organisation et des procédures de contrôle interne mises en place et de l'ensemble des informations requises à ces titres par la loi.

■ Le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale des actionnaires

- L'organisation et le déroulement de l'Assemblée Générale figurent dans la partie "BNP Paribas et ses actionnaires" du Document de référence.
- Sur la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale Mixte du 21 mai 2008 a renouvelé les mandats de M^{me} Suzanne Berger Keniston, de MM. François Grappotte et Jean-François Lepetit, de M^{me} Hélène Ploix et de M. Baudouin Prot. Sur la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale a également nommé M^{me} Daniela Weber-Rey en qualité d'administrateur. Tous les administrateurs étaient présents lors de cette Assemblée des actionnaires.

■ La composition du Conseil

- À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2008, le Conseil d'administration se compose de quinze membres, dont treize nommés par les actionnaires et deux élus par les salariés. La composition détaillée du Conseil est reprise dans la partie 2.1 du Document de référence.

L'indépendance des administrateurs

- Le Conseil, après examen de leur situation personnelle par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, a considéré que répondaient aux critères d'indépendance selon les recommandations de place : M. Claude Bébéar, M^{me} Suzanne Berger Keniston, MM. François Grappotte, Alain Joly, Denis Kessler et Jean-François Lepetit, M^{mes} Laurence Parisot, Hélène Ploix et Daniela Weber-Rey, soit neuf administrateurs. Après avoir procédé à son évaluation, le Conseil d'administration avait considéré, en proposant le renouvellement du mandat de M. Louis Schweitzer à l'Assemblée Générale du 15 mai 2007, 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.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 2).

- Trois administrateurs nommés par les actionnaires, MM. Michel Pébereau, Président non exécutif du Conseil, Baudouin Prot, Administrateur Directeur Général, et Jean-Louis Beffa, ont été considérés comme ne répondant pas aux critères de place 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 de place, en dépit de leur statut et de leur mode d'élection qui constituent une garantie d'indépendance.
- L'appréciation de l'indépendance des administrateurs se réfère à la définition qu'en donne le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef : "un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement".
- Hors certains de ceux qui en sont les salariés, les administrateurs de BNP Paribas ont déclaré – au titre des diligences d'application de la norme comptable International Accounting Standards IAS 24 – n'entretenir aucune relation financière avec BNP Paribas SA ou une société du Groupe.
- Le règlement intérieur du Conseil définit un certain nombre de règles de conduite des administrateurs citées ci-après au point 5 "Gouvernement d'entreprise", qui visent à favoriser l'exercice indépendant et responsable de leur mandat.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance proposés 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
A. Joly	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

"o" représente un critère respecté d'indépendance selon Afep-Medef.

"x" représente un critère non satisfait d'indépendance selon 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.

(*) Ce critère s'applique à l'expiration du mandat au cours duquel l'administrateur aura dépassé la durée de 12 ans – Code Afep-Medef.

(**) Cf. commentaire ci-dessus paragraphe "La composition du Conseil".

■ L'activité du Conseil et des Comités en 2008

- Le Conseil d'administration s'est réuni à treize reprises en 2008 dont 6 fois sur convocation exceptionnelle (résultats estimés au 31 décembre 2007, plan global d'intéressement en actions en 2008, évolution de la Direction Générale, projet d'acquisition de Fortis). La participation moyenne aux séances du Conseil a été de 90 %.
- Le Comité des comptes s'est réuni à cinq reprises avec une participation de 100 %.
- Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité s'est réuni cinq fois avec une participation de 93 %.
- 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 trois fois avec une participation de 78 %.
- Le Comité des rémunérations s'est réuni cinq fois avec une participation de 87 %.

Assiduité aux séances du Conseil et des Comités en 2008

	Séances du Conseil		Séances des Comités		Ensemble des séances		
	1	2	1	2	1	2	3
Administrateur							
M. Pébureau	13	13			13	13	100 %
P. Auguste	12	13	5	5	17	18	94 %
C. Bébéar	12	13	1	3	13	16	81 %
J.-L. Beffa	10	13	3	5	13	18	72 %
S. Berger (*)	9	13			9	13	69 %
J.-M. Gianni	12	13	4	5	16	18	89 %
F. Grappotte	13	13	10	10	23	23	100 %
A. Joly	12	13	5	5	17	18	94 %
D. Kessler	12	13	5	5	17	18	94 %
J.-F. Lepetit	13	13	5	5	18	18	100 %
L. Parisot	8	13	3	3	11	16	68 %
H. Ploix	13	13	5	5	18	18	100 %
B. Prot	13	13			13	13	100 %
L. Schweitzer	13	13	5	5	18	18	100 %
D. Weber-Rey (*)	6	7			6	7	85 %
Moyenne		90 %		91 %			

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.

(*) Daniela Weber-Rey a été nommée par l'Assemblée Générale du 21 mai 2008.

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 contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de la gestion de l'entreprise et de la sincérité de ses comp-

tes, 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.

Dans la mesure où le Conseil d'administration lui a délégué les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'émission d'obligations ainsi qu'à l'émission de titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital de BNP Paribas, le Président, ou le Directeur Général en cas de dissociation des fonctions, rend compte, selon la même périodicité, de l'émission desdits emprunts ou titres."

**Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration :
le Président du Conseil d'administration**

“Dans les relations avec les autres organes de la Société et vis-à-vis de l'extérieur, le Président est le seul à pouvoir agir au nom du Conseil et à s'exprimer en son nom, sauf circonstances exceptionnelles, et hormis mission particulière ou mandat spécifique confié à un autre administrateur.

En étroite coordination avec la Direction Générale, il peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients et les pouvoirs publics, aux plans national et international.

Il 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 aient 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 soient 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.”

Stratégie

Sur proposition de la Direction Générale, qui en présente les éléments essentiels au terme d'un processus interne formalisé, le Conseil d'administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de BNP Paribas⁽¹⁾. Il examine et décide les opérations d'importance stratégique conformément aux dispositions de son règlement intérieur⁽²⁾ ; il veille à la mise en œuvre des objectifs qu'il a approuvés, notamment lors des délibérations sur les comptes et les budgets. Le Conseil est régulièrement informé de la situation de liquidité ainsi que des engagements du Groupe⁽³⁾.

En 2008, le Conseil a consacré une part très importante de son activité à la réflexion sur les conséquences de la crise et à la définition des actions et des adaptations nécessaires aussi bien en termes d'activités qu'en matière de gestion de capital, de liquidité, de contrôle des risques et de maîtrise des coûts. Il s'est réuni, comme les années précédentes, pour un séminaire stratégique au cours duquel il a approfondi chacun de ces sujets et approuvé les orientations proposées pour l'ensemble du Groupe et pour chacun de ses pôles d'activités.

Au cours de ses séances, le Conseil a examiné plusieurs projets d'investissement⁽⁴⁾ s'inscrivant dans la stratégie du Groupe, notamment le projet de prise de contrôle des activités de Fortis en Belgique et au Luxembourg ainsi que de ses activités bancaires internationales. Le Conseil 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⁽⁵⁾. Il a fait le point de la réorganisation de certaines activités du Groupe, notamment dans le domaine du crédit à la consommation en Europe.

- Le Conseil a régulièrement fait le point des négociations ou de la mise en œuvre des projets d'investissement qu'il avait précédemment évoqués ou approuvés. Il a notamment, à ce titre, été régulièrement informé du projet de prise de contrôle des activités de Fortis dont il a délibéré au cours de cinq séances successives dont deux convoquées de manière extraordinaire.
- Il a pris, à plusieurs reprises, connaissance des résultats portant sur la comparaison des performances des pôles avec celles de leurs principaux concurrents.
- Le Conseil a approuvé, le 1^{er} juillet 2008, une importante évolution de la Direction Générale destinée à rassembler, à compter du 1^{er} septembre 2008, toutes les activités de banque de détail sous une responsabilité unique. Il a également approuvé le 16 décembre 2008 les mesures mises en œuvre dans les activités de Corporate and Investment Banking du fait des conditions de marché extrêmement défavorables et du contexte devenu durablement difficile.

Contrôle interne, risques et conformité

Le Conseil d'administration a tiré, dès 1994, les conséquences de l'importance de la gestion des risques et du contrôle interne⁽⁶⁾ dans les activités bancaires en créant un Comité de contrôle interne et des risques, découplant ainsi entre ce Comité et le Comité des comptes 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, du risque 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. Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et le Comité des comptes se réunissent au moins une fois l'an pour traiter de sujets relevant de la poli-

⁽¹⁾ La vocation stratégique du Groupe fait l'objet du 1^{er} principe formulé en février 2006 par le Comité de Bâle.

Elle entre également dans le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef 2008 (point 4).

⁽²⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 4).

⁽³⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 4).

⁽⁴⁾ Conformément aux règlements internes du Conseil d'administration, tous les projets d'investissement ou de désinvestissement supérieur à 250 millions d'euros requièrent l'autorisation préalable du Conseil.

⁽⁵⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 4).

⁽⁶⁾ "Board of directors approves (...) the overall risk policy and risk management procedures (...) meet regularly with senior management and internal audit to review policies..." . Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations — 1^{er} principe — février 2006.

tique des risques et de provisionnement de BNP Paribas. La composition de ces deux Comités et les travaux qu'ils réalisent respectivement dans le domaine du contrôle interne, des risques et de la conformité d'une part, du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière d'autre part, visent à répondre aux fortes exigences des disciplines bancaires et prudentielles, que celles-ci procèdent de dispositions définies par les régulateurs ou de règles que s'impose BNP Paribas pour la qualité de son contrôle interne et de sa politique de risque⁽¹⁾.

En 2008, 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 traité des sujets suivants :

- il a régulièrement été informé et débattu des développements de la crise qui s'est déclarée pendant l'été 2007, amplifiée tout au long de l'année 2008, et aggravée après la faillite de Lehman Brothers ;
- le Conseil a pris connaissance de la politique générale du Groupe en matière de risque de crédit, de risque de marché et de risque de contrepartie. Sur la proposition de la Direction Générale, il a décidé d'adapter aux conditions de marché la limite de Valeur à Risque (VaR) qu'il avait antérieurement autorisée. Il a été informé du résultat des mesures de risques ainsi que des méthodes de simulation des situations de crise ;
- il a été informé de la répartition des engagements par secteur d'activité et zone géographique, ainsi que de la concentration des grands risques au regard des normes prudentielles. Il a régulièrement pris connaissance de l'exposition de la banque dans les domaines afférents à la crise. Il a entendu, pendant l'été, la Direction Générale présenter une comparaison des ajustements spécifiques à la crise concernant plusieurs banques internationales ;
- le Conseil a été régulièrement informé de la situation qui prévalait sur les marchés de la liquidité et des mesures prises par BNP Paribas pour accroître la base et la sécurité de son financement ;

- il a pris connaissance des résultats du contrôle interne et des moyens qui lui sont affectés. Il a reçu communication du projet de rapport pour l'exercice 2007 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 pour passer en revue les processus destinés à assurer le contrôle et la sécurité des opérations de marché ;
- le Conseil a approuvé, à l'occasion de l'évolution de la Direction Générale, les mesures destinées à renforcer la coordination du contrôle interne ;
- il a entendu le Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité sur le résultat des contrôles périodiques rapporté par l'Inspection Générale de la banque et le suivi de l'application des préconisations formulées par celle-ci ainsi que sur le reporting du contrôle permanent. Il a adopté un projet, conforme au règlement CRBF n° 97-02 et à la Charte d'audit interne, conduisant à centraliser le contrôle périodique de plusieurs filiales au sein du dispositif de contrôle périodique du Groupe ;
- 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 la gestion et la couverture comptable du risque de contrepartie sur instruments financiers, sur les principaux risques issus de la crise financière et sur les principes de fonctionnement des conduits ;
- il a entendu le compte rendu, présenté par le Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, des auditions, hors la présence de la Direction Générale, de l'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique, du responsable du contrôle permanent et 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 ;

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 2).

- le Conseil a pris régulièrement connaissance des comptes rendus présentés par le Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, des relations et des échanges de correspondances avec les régulateurs, en France et à l'étranger, tels qu'ils ont été rapportés par la Direction Générale ;
- les comptes rendus des réunions du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité sont communiqués aux administrateurs lors de la première séance du Conseil suivant leur approbation par le Comité.

Budget, comptes et résultats, gestion et information financières

- **Budget.** Conformément à sa pratique usuelle, le Conseil a examiné et approuvé, lors de sa dernière séance ordinaire de l'année, le budget 2009 présenté par la Direction Générale pour l'ensemble du Groupe, de ses pôles et de ses principaux métiers. Il a débattu à cette occasion de l'environnement économique et financier dans lequel ce budget serait mis en œuvre.
- **Comptes et résultats.** Les états financiers du Groupe et de BNP Paribas SA, comptes et résultats du 4^e trimestre 2007, des trois premiers trimestres 2008, du premier semestre et des neuf premiers mois de l'exercice 2008 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 pôles et de ses principaux métiers.

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⁽¹⁾ 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 et approuvé les choix significatifs liés à l'application des principes comptables qui lui ont été présentés. Il a, dans ce cadre, été informé de l'application faite par la banque, pour l'établissement de ses comptes au 30 septembre 2008, des mesures de clarification des règles comptables communiquées par la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Financial Accounting Standards Board (FASB), ainsi que de sa décision de ne pas appliquer au 3^e trimestre 2008 l'amendement de la norme IAS 39.

Le Conseil a été régulièrement informé de l'impact direct et indirect de la crise financière sur les revenus et sur le coût du risque de BNP Paribas.

Il a également été informé par le Comité des comptes, œuvrant sur la base des informations présentées par la Direction Générale, de la synthèse des points de contrôle interne comptable 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 Président du Comité des comptes, des auditions, hors la présence de la Direction Générale, des Commissaires aux comptes et du responsable de Finances-Développement Groupe.

- **Gestion financière.** Le Conseil a été informé des principes méthodologiques ayant conduit à la détermination du ratio Tier 1 selon les normes Bâle II. Il a reçu régulièrement communication des émissions de titres de créance, des rachats d'actions éventuels et de la rentabilité de la production nouvelle des crédits. Il s'est prononcé sur l'affectation des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2007 et a approuvé le projet de résolution relatif aux dividendes.

Le Conseil a été informé de la teneur de la convention relative au dispositif de souscription de titres subordonnés par l'État. Il a approuvé l'engagement pris par la banque de ne pas procéder à des rachats d'actions pendant la période de détention de titres souscrits par l'État, à l'exception des achats permettant d'honorer le programme d'actionnariat salarié et les opérations de gestion courante.

⁽¹⁾ Les cabinets Deloitte et Associés, Mazars et PricewaterhouseCoopers Audit ont été désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'administration pour la période 2006-2011.

- **Information financière** ⁽¹⁾. Le Conseil a débattu, pendant chaque séance consacrée aux résultats, des projets de communiqué. Il a pris acte de l'application des recommandations du Financial Stability Forum (FSF) sur la communication des expositions sensibles. Le Conseil a approuvé le projet de rapport du Conseil d'administration pour l'année 2007 intégrant les recommandations de place sur les engagements hors bilan et les risques de l'entreprise ainsi que le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Gouvernement d'entreprise

■ Évaluation du Conseil d'administration au titre de 2008

- Le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés a fait l'objet d'une évaluation pour la septième année consécutive ⁽²⁾.
- La méthode utilisée est, comme les années précédentes, celle de l'auto-évaluation sur la base d'un questionnaire anonyme portant sur le fonctionnement d'ensemble et sur les domaines d'activités du Conseil (stratégie, contrôle interne et risques, gestion financière, rémunérations) et de ses quatre Comités (Comité des comptes, Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, Comité des rémunérations). Les administrateurs ont été invités à formuler leurs propositions d'amélioration sur chacun de ces thèmes. Ce questionnaire a été accompagné d'une synthèse de l'étude réalisée par l'Afep en novembre 2008 sur les rapports annuels 2007, afin de permettre aux administrateurs d'apprécier de manière comparative la façon dont BNP Paribas rend compte de l'application des principes de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.
- Les administrateurs ont formulé une appréciation positive sur le fonctionnement du Conseil. Ils ont notamment sou-

ligné la pertinence des sujets abordés, la qualité de l'information présentée, la clarté des présentations stratégiques et la liberté des débats. Les administrateurs ont également relevé la compétence des membres des Comités du Conseil ainsi que la qualité des comptes rendus de leurs travaux. Les souhaits d'amélioration exprimés ont essentiellement porté sur l'approfondissement des travaux du Conseil sur les risques de marché et de liquidité et sur les risques opérationnels, ainsi que sur l'intégration dans sa réflexion stratégique des enseignements qui se dégageront progressivement des bouleversements provoqués par la crise en termes d'enjeux et d'opportunités pour le Groupe.

■ Suite de l'évaluation du Conseil d'administration au titre de 2007

Les souhaits d'amélioration exprimés par les administrateurs, notamment sur l'élargissement des données comparatives fournies à l'occasion des réflexions stratégiques et sur l'approfondissement des analyses déjà effectuées par le Conseil dans le domaine des risques, ont été mis en œuvre. Le Conseil a pris connaissance à plusieurs reprises au cours de l'année 2008 de la comparaison des performances des pôles de BNP Paribas avec celles de leurs principaux concurrents. Il a consacré une part très importante de ses débats aux questions relevant des risques, notamment des risques de marché, des risques de liquidité et des risques opérationnels. Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité s'est réuni à cinq reprises pour éclairer le Conseil sur l'évolution de la crise et sur ses conséquences sur les activités de BNP Paribas. Les comptes rendus présentés par le Président du Comité ont systématiquement comporté une partie consacrée aux expositions du Groupe et une partie consacrée à la liquidité des marchés et à la situation de BNP Paribas. La maîtrise des risques et de la liquidité a constitué un chapitre du dossier examiné par le Conseil lors du séminaire stratégique qui s'est tenu en 2008.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 2). La notation de l'entreprise par les agences de notation financières figure en tête du Document de référence.

⁽²⁾ AMF : guide d'élaboration du Document de référence (janvier 2006). Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 9).

■ Évaluation des administrateurs – Évolution de la composition du Conseil d'administration

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 l'indépendance d'esprit, de la liberté d'expression et du sens des responsabilités à l'égard des actionnaires et des autres parties prenantes du Groupe⁽¹⁾, le Conseil a constaté qu'il disposait, du fait de sa composition et de la personnalité des administrateurs, des compétences, des expériences et de la diversité des points de vue nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Après avoir délibéré de l'implication et de la contribution aux travaux comme aux débats du Conseil de M^{mes} Suzanne Berger et Hélène Ploix et de MM. François Grappotte et Jean-François Lepetit, et analysé l'indépendance de ces quatre administrateurs au regard des critères retenus par les recommandations Afep-Medef, le Conseil a proposé à l'Assemblée Générale d'adopter une résolution portant renouvellement de leur mandat pour une durée de trois ans. Il a également proposé le renouvellement du mandat de M. Baudouin Prot après avoir procédé à l'évaluation de l'Administrateur Directeur Général. Enfin, le Conseil a proposé à l'Assemblée Générale une résolution nommant M^{me} Daniela Weber-Rey comme administrateur de BNP Paribas à compter du 21 mai 2008.

■ Procédure de sélection des administrateurs⁽²⁾

La procédure de recrutement des administrateurs 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 Conseil, les candidatures susceptibles de réunir les qualités personnelles et professionnelles souhaitables pour exercer les fonctions d'administrateur de BNP Paribas.

■ Évaluation du Président – Évaluation du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués – Évolution de la Direction Générale⁽³⁾

Conformément à la décision qu'il avait prise, à la fin de l'année 2007, le Conseil a consacré une partie d'une de ses séances à l'évaluation du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués⁽⁴⁾. Le Conseil a entendu les commentaires du Président sur l'action conduite par le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués pour le développement de la banque et l'amélioration de son efficacité opérationnelle en 2007. Hors la présence de M. Michel Pébereau, le Conseil a procédé à l'évaluation du Président du Conseil d'administration. À la demande de M. Baudouin Prot et sur la proposition du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, il a nommé M. Jean-Laurent Bonnafé Directeur Général délégué, en remplacement de M. Jean Clamon, à compter du 1^{er} septembre 2008 ; il a également approuvé différentes nominations et la composition du Comité Exécutif qui en a résulté.

■ Conformité au règlement européen RE 809/2004

- À la connaissance du Conseil, les administrateurs ne sont pas dans une situation de conflits d'intérêts ; le règlement intérieur du Conseil leur enjoint en tout état de cause de faire part de *"toute situation de conflit d'intérêts 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"*, 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"*.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 6 et 8).

⁽²⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 12).

⁽³⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 6).

⁽⁴⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 9).

- À la connaissance du Conseil, il n'y a pas d'"*incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée*" ni 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 ès qualités "*au cours des cinq dernières années au moins*".
- Indépendamment des conventions réglementées, 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 décidé de mettre en œuvre les recommandations de l'Afep et du Medef du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et, plus généralement, de confirmer que l'ensemble des recommandations de l'Afep et du Medef constitue le Code de gouvernement d'entreprise auquel BNP Paribas se réfère.

Les constats d'application de ces recommandations en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurent dans la note annexe aux États financiers consolidés n° 8d. Le Conseil a exprimé son intention de faire application des recommandations relatives aux attributions d'options à l'occasion du programme qu'il pourrait éventuellement décider de mettre en œuvre en 2009. En ce qui concerne les dispositions relatives à la cessation du contrat de travail, le Conseil a constaté que le Président ne bénéficiait pas d'un contrat de travail ; il a décidé qu'il serait mis fin au contrat de travail du Directeur Général avant le renouvellement du mandat qui lui a été confié antérieurement au 6 octobre 2008, conformément aux recommandations Afep-Medef publiées à cette date.

Le Conseil a approuvé le présent rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société.

■ **Information et formation des administrateurs⁽¹⁾**

- 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 contribution 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 administrateurs ont été informés des périodes pendant lesquelles ils pourront, sauf circonstances particulières, effectuer d'éventuelles transactions sur le titre BNP Paribas en 2009.
- 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.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 11).

■ Déontologie de l'administrateur ⁽¹⁾

- Selon le règlement intérieur : "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."
- "Étant 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."
- "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 des concurrents ou tierce partie au titre de "l'intelligence économique" ou présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président. L'observation 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" (cf. ci-dessus "Le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale des 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" (le nombre d'actions détenues figure dans la notice individuelle des administrateurs).

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 12).

■ Rémunération des administrateurs ⁽¹⁾

- Les administrateurs extérieurs au Groupe ne reçoivent aucune autre rémunération que les jetons de présence ⁽²⁾.
- Le montant individuel des jetons de présence attribués aux membres du Conseil est resté fixé à son niveau de 2005, soit 29 728 euros, dont 14 864 euros soit 50 % au titre de la part fixe et 1 238,67 euros par séance. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas, en cette qualité, de jeton supplémentaire. Pour tenir compte de leurs sujétions particulières, les administrateurs résidant à l'étranger bénéficient d'un demi-jeton supplémentaire sur la partie fixe.
- Le montant des jetons de présence attribués aux membres des Comités est également resté fixé à son niveau de 2005, soit 5 946 euros dont 2 973 euros pour la part fixe et 594,60 euros par séance. Le Président du Comité des comptes et celui du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité reçoivent une part fixe de 15 000 euros et une part variable de 1 239 euros par séance. Sur proposition de M. Alain Joly, les jetons de présence qui lui ont été attribués en tant que Président du Comité des nominations et de Président du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations ont été, respectivement, de 1 000 euros et de 2 973 euros.
- En vertu des dispositions ci-dessus, le Conseil a décidé d'attribuer aux administrateurs une somme de 523 724 euros au lieu de 498 178 euros en 2007, l'allocation globale fixée par l'Assemblée Générale le 18 mai 2005 étant de 780 000 euros.

Rémunérations

- Sur le rapport du Comité des rémunérations, le Conseil a délibéré sur les rémunérations de MM. Michel Pébereau, Baudouin Prot, Georges Chodron de Courcel et Jean Clamon, mandataires sociaux ⁽³⁾. Conformément à la politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux décrite dans la note annexe aux États financiers conso-

lidés n° 8d, il a constaté les résultats de l'application des critères quantitatifs, liés à la performance du Groupe, sur la partie correspondante des rémunérations variables au titre de 2007. Il a également apprécié comment les objectifs personnels avaient été atteints au cours du même exercice, après avoir pris connaissance de l'évaluation des performances effectuée, pour chaque mandataire social, par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations.

- Le Conseil a déterminé le salaire fixe et le bonus de base de M. Jean-Laurent Bonnafé, ainsi que l'obligation à laquelle il est tenu, à compter du 1^{er} septembre 2008, de détention d'actions et de conservation d'actions issues de levées d'options. Cette décision du Conseil a été rendue publique le 6 novembre 2008 conformément au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Le Conseil a également autorisé les éléments de rémunération et avantages dont M. Jean Clamon bénéficiera au titre de son contrat de travail à l'issue de ses fonctions de mandataire social.
- Le Conseil a défini la part fixe des rémunérations ainsi que les modalités de détermination de la part variable pour 2008 en tenant compte des résultats d'une enquête réalisée sur la rémunération des dirigeants de plusieurs banques européennes comparables.
- Ni le Président, ni le Directeur Général n'ont participé à la préparation des décisions concernant leur rémunération et n'ont pris part au vote par le Conseil des décisions les mettant en œuvre.
- Les montants individuels de la rémunération du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués ont été présentés de manière détaillée lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2008.
- Sur le rapport du Comité des rémunérations, le Conseil a pris acte de la part fixe des rémunérations des membres du Comité Exécutif hors mandataires sociaux, ainsi que de la part variable déterminée au titre de 2007.

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

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

⁽³⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 20-1).

La note annexe aux États financiers consolidés n° 8d décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que la politique d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions. 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 informations relatives aux rémunérations dues au titre de 2008 et versées en 2008, et aux options attribuées et levées en 2008. Cette note a été établie conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de décembre 2008.

■ Plan global d'intéressement en actions

- Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil a adopté le programme 2008 du Plan global d'intéressement en actions du Groupe. Ce plan a porté sur 3 985 590 options de souscription d'actions (soit 0,45 % du capital) et sur 820 890 actions gratuites (soit 0,09 % du capital) au bénéfice de 3 731 salariés 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 le règlement et les caractéristiques de ce programme.
- Le Conseil a déterminé le nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux conformément à la politique d'attribution qu'il a définie.
- Le Conseil a pris acte, sur le rapport du Comité des rémunérations, de la conformité à la loi et aux recommandations Afep-Medef qui prévalaient jusqu'au 6 octobre 2008, des pratiques suivies par BNP Paribas en matière d'attribution d'options aux dirigeants mandataires sociaux.

■ Augmentation de capital réservée aux salariés

Le Conseil a arrêté les termes et conditions d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés.

Comité des comptes

- Créé en 1994, le Comité des comptes est resté composé en 2008 de MM. Louis Schweitzer, Président, Patrick Auguste, Denis Kessler et de M^{me} 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 qui préconise au moins deux tiers d'administrateurs indépendants. 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 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 s'est réuni à 5 reprises en 2008 dont une fois en séance exceptionnelle, avec un taux d'assiduité de ses membres égal à 100 %. Il s'est, en outre, réuni une fois avec le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité. Les documents relatifs à l'ordre du jour établis selon des formats standardisés de présentations ont été distribués en moyenne trois jours avant les réunions.

■ Examen des comptes et de l'information financière ⁽¹⁾

- Le Comité a procédé en 2008 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'examen analytique des résultats par pôle d'activité et passé en revue l'impact des variations du périmètre de consolidation. Il a pris connaissance de l'analyse du bilan consolidé et de son évolution entre le 31 décembre 2006 et le 31 décembre 2007, présentée par le responsable de Finances-Développement Groupe. Le Comité s'est réuni en séance exceptionnelle au début de l'année 2008 pour procéder à l'examen des tableaux de synthèse des résultats estimés du 4^e trimestre et de l'exercice 2007.
- Il a examiné les projets de communiqué sur les résultats avant leur présentation au Conseil.
- Au cours de ses travaux, le Comité a porté une attention particulière aux éléments relatifs aux effets de la crise sur les comptes du Groupe et les résultats des pôles d'activité. Il a, à ce titre, entendu les commentaires du responsable de Finances-Développement Groupe et des Commissaires aux comptes sur les conséquences des dépréciations opérées, sur les méthodes de valorisation des expositions et sur les provisions constituées. Il a passé en revue les expositions sensibles présentées selon les recommandations du FSF.
- Le Comité a été informé des principes méthodologiques retenus pour déterminer les fonds propres prudentiels et les actifs pondérés ; il a délibéré du ratio de solvabilité Tier 1.
- 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, sur la base d'une note établie par Finances-Développement Groupe, sur la gestion et la couverture comptable du risque de contrepartie sur instruments financiers. Les Comités ont été informés par le responsable de Group Risk Management des modalités d'engagement de la banque au regard du financement des conduits ainsi que l'augmentation de la Valeur à Risque (VaR) à partir de la fin du 3^e trimestre 2008.
- Le Comité 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 pris connaissance à cette occasion des mesures de clarification des règles comptables communiquées le 30 septembre 2008 par la SEC et le FASB dont la banque a tenu compte pour l'établissement de ses comptes au 3^e trimestre 2008.
- Lors de l'examen des résultats de chaque trimestre, ou 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 2007, il a procédé à l'audition de ce responsable hors la présence de la Direction Générale.
- Le Comité 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 jugé utiles, hors la présence des responsables de Finances-Développement Groupe, du Président et du Directeur Général.
- Le Comité a passé en revue, en présence des Commissaires aux comptes, la synthèse des points de contrôle interne comptable signalés par les entités du Groupe en application de la procédure de certification trimestrielle de leurs états financiers.
- 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.
- 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 14-2-1).

**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.

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.

Dispositions communes

Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne et des risques se réunissent au moins une fois l'an pour traiter les 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."

■ Relations avec les Commissaires aux comptes ⁽¹⁾

- Le Comité a reçu de chacun des Commissaires aux comptes l'attestation écrite de son indépendance dans le déroulement de sa mission.
- Il a été informé, par les Commissaires aux comptes, du plan d'audit du groupe BNP Paribas établi conformément à la norme d'exercice professionnel.
- Il a reçu communication, hors la présence des Commissaires aux comptes, du recensement des honoraires qui leur ont été versés au titre de l'exercice 2007 ainsi que des résultats d'une étude comparative. Il s'est assuré, sur la base des informations recueillies par la Direction Générale, que le montant ou la part que BNP Paribas représente dans le chiffre d'affaires des Commissaires aux comptes ou de leur réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance.
- Le Comité a proposé au Conseil d'administration d'amender la procédure interne relative aux missions non directement liées à l'audit afin de prendre en compte les nouvelles normes d'exercice professionnel publiées en 2008. Il a pris connaissance et approuvé en tant que de besoin les missions ou prestations de cette nature.

Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, créé en 1994 pour répondre spécifiquement aux caractéristiques de l'activité bancaire, est resté composé en 2008 de MM. François Grappotte, Président, Jean-Marie Gianni et Jean-François Lepetit, soit une majorité des deux tiers d'administrateurs indépendants, selon le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Il est constitué d'une majorité de membres présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la banque.

- Le Comité s'est réuni à 5 reprises en 2008 dont une fois en séance exceptionnelle avec un taux d'assiduité de ses membres égal à 93 %. Il s'est, en outre, réuni une fois avec le Comité des comptes.
- La documentation relative à l'ordre du jour établie selon un format standardisé a été adressée aux membres du Comité en moyenne trois jours avant les séances.

■ Contrôle interne, conformité et relations avec les régulateurs

- Le Comité a reçu communication des projets de rapports annuels sur la conformité et le contrôle permanent pour 2008 et délibéré des principaux sujets évoqués dans ces projets de rapports. Il a également pris acte de la communication qui lui a été faite du projet de rapport de contrôle périodique établi par l'Inspection Générale pour 2007 ainsi que du suivi des recommandations formulées par celle-ci.
- Il a procédé à l'examen du document de reporting permanent comportant des éléments quantifiés relatifs aux risques opérationnels, aux dispositifs de contrôle permanent mis en place dans les pôles d'activités et dans les départements fonctionnels, aux objectifs et à l'état d'avancement des plans de contrôle ainsi qu'au suivi des plans d'action. Il a procédé à l'examen d'un document de synthèse établi à son intention par le responsable de la Conformité sur les faits marquants du 1^{er} semestre 2008, tant en matière réglementaire que dans les domaines de la conformité et du contrôle permanent opérationnel. Il a également pris connaissance du bilan d'activité de l'Inspection Générale pour le 1^{er} semestre 2008. Il a fait le point de la politique du Groupe dans la lutte contre la fraude.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 14-2-2).

- Le Comité a été informé à plusieurs reprises de l'état d'avancement du projet lancé au tout début d'année par la Direction Générale pour passer en revue les processus opérationnels et les dispositifs destinés à assurer le contrôle et la sécurité des opérations de marché.
 - Le Comité a examiné et proposé au Conseil d'administration un projet de délibération destiné à centraliser le contrôle périodique de plusieurs filiales au sein du dispositif de contrôle périodique du Groupe.
 - Il a examiné les échanges de correspondances entre la Direction Générale, la Commission Bancaire et l'AMF et en a rendu compte au Conseil.
 - Le Comité a procédé à l'audition, hors la présence de la Direction Générale, du responsable du contrôle permanent et de la conformité et de l'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique.
 - Le Comité a examiné la partie du projet de rapport du Président relative au contrôle interne et recommandé son approbation par le Conseil d'administration.
- **Risque de crédit, risque de marché, liquidité**
- Le Comité a régulièrement passé en revue, sur le rapport de Group Risk Management, l'ensemble des domaines affectés par la crise. Il a procédé à l'analyse de la répartition sectorielle et géographique des entreprises. Les adjoints du responsable de Group Risk Management spécialisés dans les risques de crédit, de contrepartie et de marché ont répondu, en séance, aux questions du Comité relevant de leur domaine de responsabilité respectif.
 - Il a consacré une séance exceptionnelle et une partie importante de chacune de ses séances ordinaires à l'examen des expositions sensibles tant dans les activités de marché que dans les risques corporate. Il a également passé en revue à plusieurs reprises au cours de l'année 2008 le portefeuille de crédits à la consommation et des prêts immobiliers du Groupe.
 - Le Comité a été informé de l'impact des évolutions de marché sur la Valeur à Risque (VaR) ; cette information a été régulièrement actualisée. Il a pris connaissance des résultats des stress-tests effectués par Group Risk Management sur le profil de risque des portefeuilles ainsi que des conclusions des Risk Policy Committees régulièrement tenus par la Direction Générale lors des revues thématiques.
 - Lors de chacune de ses séances, le Comité a fait le point, sur le rapport du responsable d'Asset and Liabilities Management, sur l'évolution des marchés de la liquidité et de la situation de BNP Paribas.
 - Le Comité a procédé, hors la présence de la Direction Générale, à l'audition du responsable de Group Risk Management et à celle du responsable d'Asset and Liabilities Management.

**Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration :
le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité**

"Le Comité se réunit au moins quatre fois par an.

Composition

Le Comité de contrôle interne et des risques 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 analyse les rapports sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques, les rapports d'activité de l'Inspection Générale et leurs principales conclusions, les correspondances avec le Secrétariat général de la Commission Bancaire.

Il 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.

Auditions

Il procède à l'audition, hors la présence d'autres membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, 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.

Il reçoit semestriellement une synthèse de l'activité et des rapports de l'audit interne.

Dispositions communes

Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité se réunissent au moins une fois l'an pour traiter les 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

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations a été composé en 2008 de MM. Alain Joly, Président, Claude Bébéar et de M^{me} Laurence Parisot. Il est constitué dans sa totalité d'administrateurs indépendants. Ses membres possèdent une grande 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 et la succession des dirigeants mandataires sociaux⁽¹⁾.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration définit ainsi les missions du Comité :

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 sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner ses procédures, organisations et comportements sur les meilleures pratiques.

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 Comité 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.”

En 2008, le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations s'est réuni à trois reprises avec un taux de présence de 78 %.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 15-1).

■ Fonctionnement du Conseil – Évaluation des administrateurs ⁽¹⁾

Le Comité a préparé l'évaluation pour le Conseil d'administration de son fonctionnement et de celui de ses Comités spécialisés en 2008. La synthèse des appréciations formulées par les administrateurs leur a été adressée afin qu'ils en prennent connaissance avant d'entendre le rapport du Président du Comité.

- Il a pris note de la réalisation en 2008 des améliorations souhaitées par le Conseil dans l'évaluation effectuée au titre de 2007.
- Le Comité a procédé à une évaluation individuelle de la contribution des administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités. Il a, dans ce cadre, évalué les conditions dans lesquelles M. François Grappotte avait exercé ses fonctions de Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, notamment au regard des exigences d'implication, de compétence et d'indépendance que ces fonctions exigent. Il a proposé au Conseil le renouvellement du mandat de M. François Grappotte ainsi que ceux de M^{me} Suzanne Berger Keniston, de M. Jean-François Lepetit et de M^{me} Hélène Ploix.
- Après avoir examiné sa candidature au regard des critères qu'il avait précédemment définis et soumis à l'approbation du Conseil, le Comité a proposé au Conseil le choix de M^{me} Daniela Weber-Rey pour le remplacement de M. Gerhard Cromme qui avait démissionné de son mandat. Il a procédé à un premier examen des mandats venant à échéance en 2009.
- Le Comité n'a pas constaté de cas de non-conformité de la situation personnelle des administrateurs au règlement européen n° 809/2004 et n'a pas reçu de déclaration en ce sens de la part des intéressés. Il n'a pas constaté de manquement de leur part aux règles déontologiques.

■ Plan de succession ⁽²⁾

- Le Conseil a conduit avec le Président une réflexion approfondie sur la relève et la continuité de la Direction Générale du Groupe.
- Il a examiné un projet d'évolution de la Direction Générale et la proposition du Président, en accord avec le Directeur Général, de nommer M. Jean-Laurent Bonnafé en qualité de Directeur Général délégué, en remplacement de M. Jean Clamon. Il a recommandé l'adoption de ces propositions par le Conseil d'administration.

■ Évaluation des mandataires sociaux

- Le Conseil a procédé, hors sa présence, à l'évaluation du Président.
- Il a procédé à l'évaluation du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués hors la présence des intéressés.
- 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. Cette évaluation a permis de déterminer la partie variable de la rémunération liée aux critères personnels.

■ 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.

Comité des rémunérations

- Le Comité des rémunérations a été composé en 2008 de MM. Alain Joly, Président, Jean-Louis Beffa et François Grappotte. Il est constitué dans une proportion des deux tiers d'administrateurs indépendants. Ses membres possèdent une grande expérience des systèmes de rémunération, d'intéressement en actions et de régime de retraite des entreprises internationales.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 15-2).
⁽²⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 15-2-2).

- 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 ⁽¹⁾. Il entend le responsable de Ressources Humaines Groupe.
- Selon le règlement intérieur du Conseil, le Comité des rémunérations est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société.
- Le Comité propose les modalités de calcul et les montants individuels des jetons de présence annuels dans le respect de l'enveloppe globale fixée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

En 2008, le Comité s'est réuni à cinq reprises avec un taux de présence de 87 %.

- Le Comité a délibéré sur les rémunérations du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués. Il a déterminé et proposé au Conseil les rémunérations variables au titre de 2007. Après avoir pris connaissance des résultats d'une enquête réalisée sur les rémunérations des dirigeants de plusieurs banques européennes comparables, il a proposé au Conseil les rémunérations fixes ainsi que les modalités de détermination des rémunérations variables pour 2008.
- Il a été informé de la rémunération des membres du Comité Exécutif.
- Le Comité a approuvé les caractéristiques d'un nouveau programme d'intéressement en actions, combinant attribution d'options de souscription et attributions gratuites. Il a veillé à ce que le programme d'intéressement en actions 2008 soit mis en place dans des conditions conformes aux dispositions légales. Il a approuvé la liste des bénéficiaires de ce programme, déterminé et proposé au Conseil le nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux. Il a précisé les modalités de calcul du prix d'exercice des options après avoir constaté que le dispositif d'ajustement mis en œuvre depuis le 21 mars 2003 avait conduit, dans chaque programme annuel, à une ou plusieurs augmentations de ce prix.
- Le Comité a défini et proposé au Conseil la rémunération fixe de M. Jean-Laurent Bonnafé, nommé Directeur Général délégué à compter du 1^{er} septembre 2008, ainsi que les modalités de détermination de sa rémunération variable au titre de 2008. Il a approuvé et proposé au Conseil les éléments de rémunération dont M. Jean Clamon pourrait bénéficier postérieurement à ses fonctions de Directeur Général délégué.
- Le Comité a examiné les recommandations Afep-Medef du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il a proposé au Conseil de mettre en œuvre ces recommandations.
- Le Comité a procédé à un premier examen des caractéristiques du programme 2009 du Plan global d'intéressement en actions à la lumière des recommandations Afep-Medef précitées.

■ Rémunération des administrateurs

- Le montant individuel des jetons de présence n'a pas été modifié depuis 2005. Le Comité a examiné et présenté au Conseil d'administration le projet de répartition des jetons de présence de 2008.

⁽¹⁾ Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 16-2).

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 et 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 applicable à BNP Paribas en la matière est le règlement n° 97-02 ⁽¹⁾ 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 (voir 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.

⁽¹⁾ Ce texte est l'objet de modifications fréquentes afin, notamment, d'améliorer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

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 d'activité, métiers, 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.

Principes fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne de BNP Paribas est fondé sur les règles suivantes :

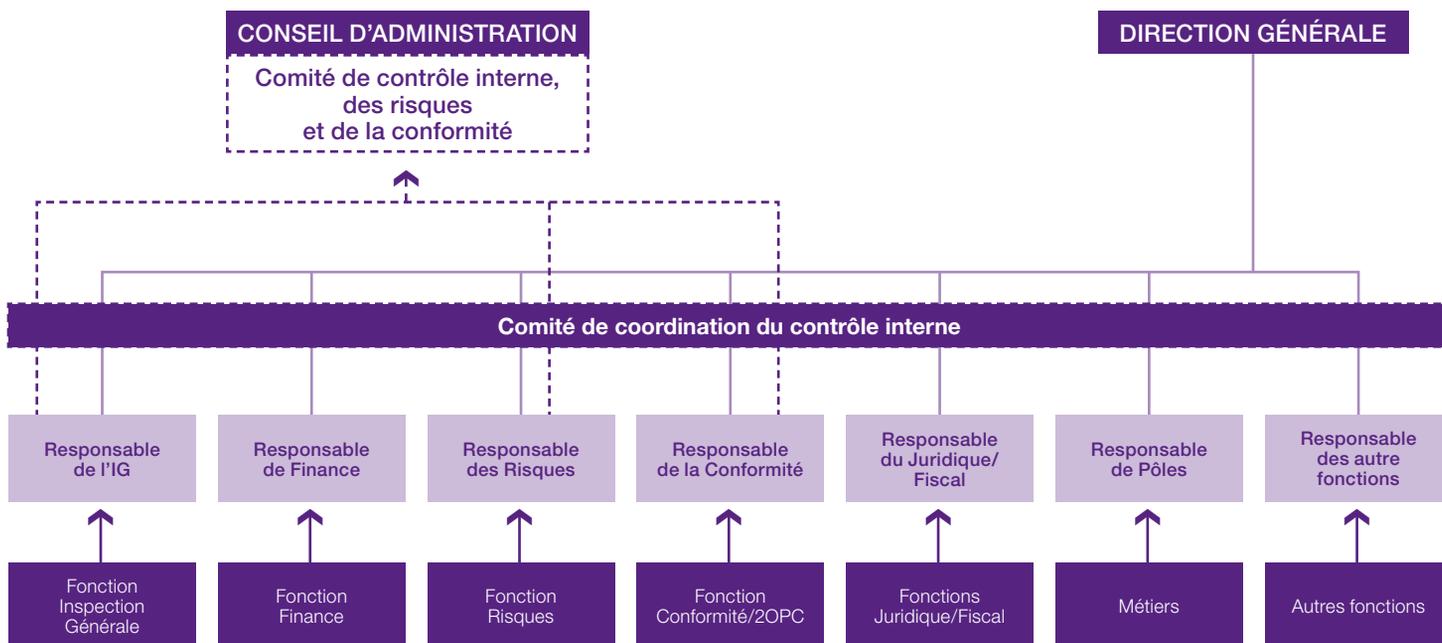
- la **responsabilité des opérationnels** : le dispositif de Contrôle Permanent doit être intégré dans l'organisation opérationnelle des entités. En effet, chaque opérationnel a le devoir d'exercer un contrôle efficace sur les activités placées sous sa responsabilité mais également chaque collaborateur 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'origination 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 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 en continu 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...), 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 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 d'activités et les fonctions support. 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'activité (pôles d'activité et métiers) ainsi que des fonctions tant support 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, qui ont revêtu une grande importance en 2008 et se poursuivent en 2009 :

- 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 d'activité 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 Technologie et Processus, Ressources Humaines.
- Le Contrôle Périodique : le contrôle périodique (dit de 3^e 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 plates-formes 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.

Coordination du contrôle interne

Un Comité de coordination du contrôle interne (CCCI) réunit mensuellement les principaux acteurs du contrôle permanent (cf. ci-dessus), les responsables des cinq pôles d'activités, ou leurs délégués, 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.

Le Président du CCCI rend compte de l'exercice de ses missions au Directeur Général. Lorsque ce dernier ou le Conseil d'administration l'estiment nécessaire, il rend également compte au Conseil d'administration ou à son Comité compétent (en règle générale le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité).

Au cours de l'année 2008, le CCCI a notamment traité les sujets suivants :

- révision de la Charte de contrôle interne du Groupe ;
- politiques et procédures relatives à la prévention de la fraude ;
- projets transverses d'amélioration du dispositif de contrôle permanent ;
- rapports semestriels sur le contrôle permanent.

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 procédures et contrôle permanent. 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 d'activité et fonctions contribuent activement. En termes d'organisation du

contrôle, les enquêtes biannuelles 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 celles qui encadrent le processus de validation des transactions exceptionnelles, des produits nouveaux et des activités nouvelles, d'une part, d'approbation des opérations de crédit et de marché courantes, d'autre part. Ces processus reposent essentiellement sur des comités (comités de transactions exceptionnelles, 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 risques de marchés, de politique de risques) auxquels participent les membres la Direction Générale. Fin 2008, afin de permettre à la Direction Générale d'effectuer un point périodique sur l'évolution des risques du Groupe, au-delà de la participation de ses membres à ces comités, a été créé un comité mensuel des risques.

Faits marquants de l'année 2008

■ Conformité Groupe

L'année 2008 a été marquée de manière très forte, en termes de dispositif de contrôle interne, d'une part par les problématiques de prévention de la fraude, d'autre part par les conséquences de la crise financière.

En ce qui concerne la fraude, une politique de prévention, de détection et de gestion de la fraude, en préparation dès 2007, a été publiée début 2008. Elle met l'accent sur la place essentielle qu'occupent sa prévention et sa détection dans le dispositif de contrôle permanent et organise l'intervention dans ce domaine de la supervision du contrôle opérationnel permanent. Une seconde action essentielle,

qui se poursuit aujourd'hui, a été la revue du dispositif de prévention de la fraude dans les activités de marché à l'aune d'un rapport ministériel publié en début d'année, et la mise en place des améliorations nécessaires.

En ce qui concerne la crise financière, outre la mise en place du Comité des risques ci-dessus mentionné, BNP Paribas a entrepris de faire la synthèse des principaux constats faits par des organismes internationaux tels que le Senior Supervisory Group et des organismes privés tels que l'Institute of International Finance sur des défaillances des dispositifs de contrôle interne dans les établissements financiers, d'évaluer son dispositif au regard de ces constats et de mettre en œuvre les améliorations qui s'avèreraient souhaitables.

Le poids très important de la conjoncture sur le dispositif de contrôle interne n'a pas empêché que se poursuivent les actions de mise en place de nouvelles normes et standards d'organisation engagées précédemment.

■ Contrôle opérationnel permanent

Le dispositif de contrôle permanent du Groupe a encore gagné en maturité en 2008 dans une double direction, l'implication des opérationnels dans la gestion de leurs risques et la systématisation de l'approche.

Le rôle des opérationnels a été réaffirmé et les responsabilités des équipes en charge de l'animation et de la supervision du dispositif de contrôle permanent ont été précisées. Ces équipes ont été regroupées sous la tutelle de la fonction Conformité Groupe, hiérarchiquement au niveau central et fonctionnellement au niveau des pôles et fonctions, afin de les rendre plus indépendantes et à même de jouer un rôle d'alerte et de contrôle sur le dispositif.

Le contrôle opérationnel permanent du groupe BNP Paribas est structuré autour de cinq grandes composantes qui se sont renforcées en 2008 :

- l'identification et l'évaluation des risques, avec un accent spécifique sur le risque de fraude et les incidents significatifs ;
- la mesure des risques, avec l'application, depuis le 1^{er} janvier 2008, des méthodes avancées en termes d'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel (dispositif Bâle II) ;
- la formalisation de plans de contrôles génériques par grand processus, à décliner par chaque entité au regard de la criticité de ses risques ;
- la production de reportings de gestion sur la situation en termes de risques opérationnels et de contrôles, au niveau local et central, sur un périmètre plus étendu ;
- un pilotage renforcé du dispositif via, en particulier, l'extension des comités de contrôle interne à de nouvelles entités et la reprise du suivi des recommandations par le Contrôle Permanent.

L'année 2009 sera marquée par un approfondissement de ces actions, en particulier en matière de cartographies des risques et d'industrialisation de l'approche, pour ainsi permettre de faire bénéficier le groupe BNP Paribas d'un dispositif en matière de contrôle opérationnel permanent conforme à ses objectifs et ses valeurs.

■ Contrôle périodique

L'organisation cible des moyens de l'Inspection Générale a été complètement déployée en 2008. Les forces d'audit interne sont dorénavant regroupées en plates-formes géographiques ou métiers (hubs). Cette organisation a permis de définir des responsabilités claires, de mettre en place des circuits de communication courts et de renforcer le professionnalisme de l'audit interne au sein du groupe BNP Paribas, dans des conditions de gestion, ou d'exploitation, optimales.

En 2008, la fonction a également revu son processus de "Recommandations" dont le suivi incombe dorénavant au Contrôle Opérationnel Permanent. Un outil de workflow partagé avec les audités et le Contrôle Opérationnel Permanent a été mis en œuvre pour supporter ce processus.

La méthodologie d'évaluation des risques de la fonction a été finalisée et diffusée sous forme d'outil au premier semestre 2008. Cette méthodologie de "risk assessment" commune aux auditeurs de la fonction, afin d'assurer l'homogénéité de l'appréciation du risque, est le pivot de l'élaboration du plan de missions.

En outre, le contrôle périodique a continué à enrichir les compétences de ses auditeurs. L'offre de formation proposée a été élargie, l'utilisation du e-learning a été développée et un catalogue reprenant les "guidelines" sur la formation et permettant une meilleure gestion des compétences a été mis à la disposition des auditeurs.

Enfin, sur la base des travaux et des conclusions du programme qualité, l'Inspection Générale a lancé un programme dit "Knowledge" visant à normaliser et à enrichir la base de connaissances liée au processus d'audit. Dans ce cadre, les référentiels existants relatifs au processus d'audit interne ont été revus et d'autres ont été créés au regard notamment des normes professionnelles.

Effectifs du contrôle interne

Fin 2008, les différentes composantes du contrôle interne s'appuient notamment sur les effectifs suivants (en ETP = équivalents temps plein) :

	2005	2006	2007	2008	Variation 2007/2008
Conformité	465	614	740	928	+ 24 %
Contrôle Opérationnel Permanent ⁽¹⁾	50	70	439	492 ⁽²⁾	+ 12 %
Group Risk Management	834	869	881	954	+ 8 %
Contrôle Périodique	746	902	854	829	- 3 %
TOTAL	2 095	2 455	2 839	3 203	+ 13 %

⁽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⁾ Recensement à mi-année 2008.

■ Contrôle permanent de second niveau

- Avec 928 ETP fin 2008, les effectifs de la Conformité ont augmenté de 24 %. Leur évolution rapide depuis 2005 trouve son origine dans la conjonction de deux facteurs :
 - la croissance soutenue des activités du Groupe, qu'elle soit organique ou liée à des acquisitions ;
 - l'enrichissement de l'environnement réglementaire, avec l'entrée en vigueur de plusieurs textes aux conséquences structurantes (directive MIF, directive Abus de Marché, 3^e Directive, mesures d'embargos, transparence...).

Elle témoigne d'une volonté d'accompagner le développement de BNP Paribas en garantissant, dans l'ensemble de ses activités, un niveau adéquat de maîtrise des risques de non-conformité.

- Le nouvel ensemble Contrôle Opérationnel Permanent issu du rapprochement des équipes de contrôle permanent et de risque opérationnel, opéré en 2007, anime la mise en œuvre de la démarche dans les différentes entités du Groupe. Ainsi, ce nouvel ensemble rassemble 492 ETP à mi-2008. Ce recensement correspond aux équipes de tête des pôles 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.

- Fin 2008, les effectifs de Group Risk Management étaient de 954 ETP. GRM a continué de renforcer ses moyens permettant de mieux faire face à la crise financière actuelle sur le périmètre de GRM R CM (Risk Capital Market) et avec la création de 2 nouveaux départements (GRM R AMS et GRM R IRS) agissant respectivement sur les risques des pôles AMS et Banque de Détail à l'international/Services financiers spécialisés.

■ Contrôle périodique

L'effectif moyen de l'Inspection Générale s'élève à 829 ETP fin 2008 contre 854 fin 2007. Cette diminution s'explique principalement par la réorganisation de BNL qui a procédé à des transferts d'activités et d'effectifs correspondants du contrôle périodique vers le contrôle permanent et a rencontré des difficultés dans les recrutements. Des difficultés de même nature ont été également rencontrées par le pôle IRS dans certains de ses centres. Les effectifs du contrôle périodique des autres pôles sont en légère augmentation. Le ratio auditeurs/audités s'élève dans ces conditions à 0,6 % à la fin de 2008, stable par rapport à 2007.

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'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 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 1 million d'euros.

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⁽¹⁾ par la fonction Finances locale, au niveau de chaque pôle par la fonction Finances du pôle et à celui du Groupe par Finances-Développement Groupe.

⁽¹⁾L'"entité comptable" désigne la maison mère ainsi que chacune des filiales et succursales entrant dans le périmètre de consolidation.

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.

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 de nouvelles normes et interprétations internes. 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 réalise régulièrement des analyses spécifiques pour les besoins des entités comptables. 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 le front-office jusqu'à la 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 des évolutions régulières 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 back-offices et comptables les schémas comptables permettant de décliner au niveau opérationnel les principes comptables établis par Finances-Développement Groupe.

■ 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. Cette collecte se fait notamment par l'intermédiaire d'un progiciel de consolidation dénommé Matisse (Management & Accounting Information System), tant pour les informations comptables que pour celles de gestion. Ces outils de consolidation, interconnectés, sont alimentés 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 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, 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 Métropole.

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 en 2008 un plan de contrôles comptables standard recensant les contrôles majeurs 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) 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 comptable 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 Métropole est pour sa part chargée du contrôle de la qualité de l'information comptable issue du réseau de la Banque de Détail en

France (BDDF), des métiers de la banque de financement et d'investissement (CIB) rattachés à BNP Paribas SA (Métropole) et des entités 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 leurs dispositions ;
- 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 BNP Paribas SA (Métropole) 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

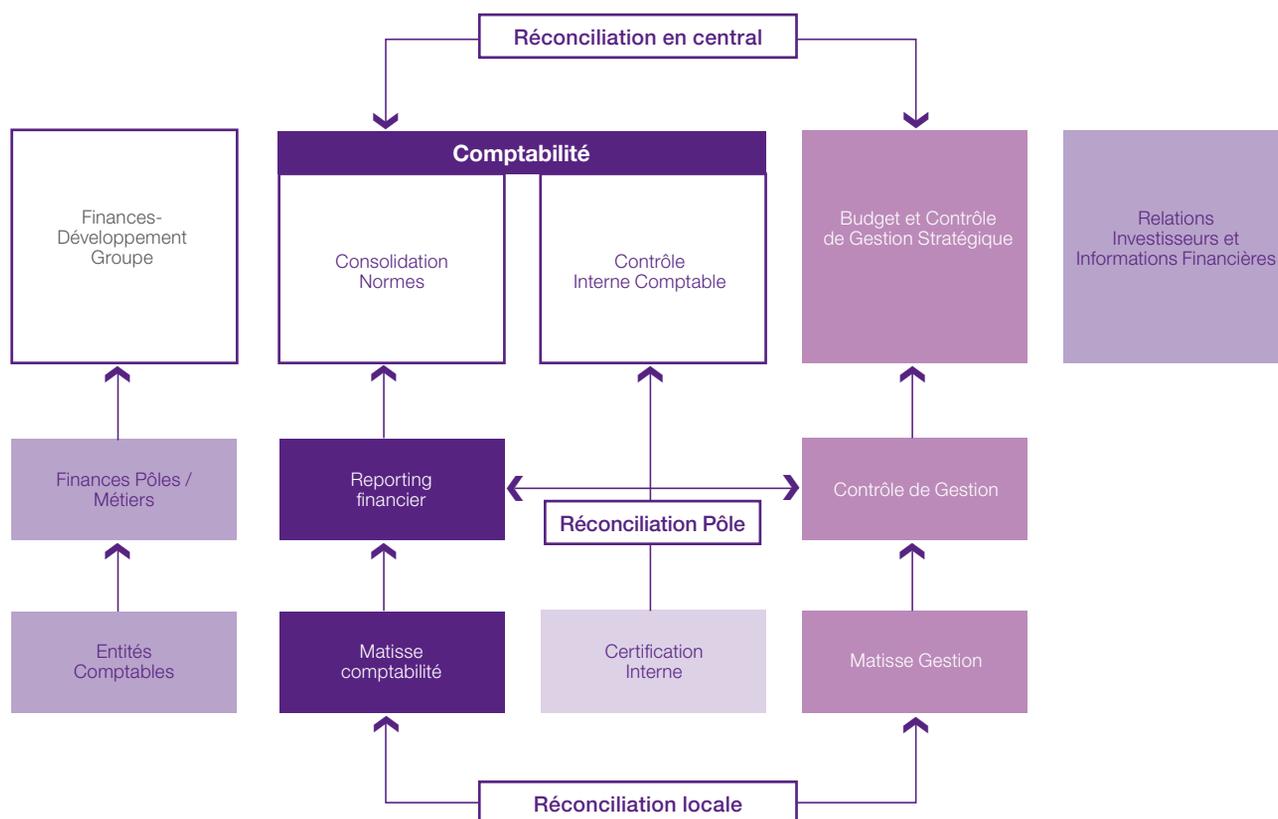
Finances-Développement Groupe anime, au moyen d'un outil intranet/internet Fact (Finance Accounting Control Tool), un processus de certification interne des données produites trimestriellement par chaque entité comptable ainsi que des contrôles réalisés au sein des départements Finances des pôles/métiers 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.

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'élaboration 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,...) 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 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 progressivement 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 Exécutif 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 (IG) 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'IG 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.

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 comptes annuels des sociétés du Groupe.

En outre, les Commissaires aux comptes réalisent des travaux d'examen limité dans le cadre des clôtures trimestrielles. 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 au chapitre "Gouvernement d'entreprise", d'un exposé au Comité des comptes du Conseil d'administration.

Communication financière (communiqués de presse, présentations thématiques...)

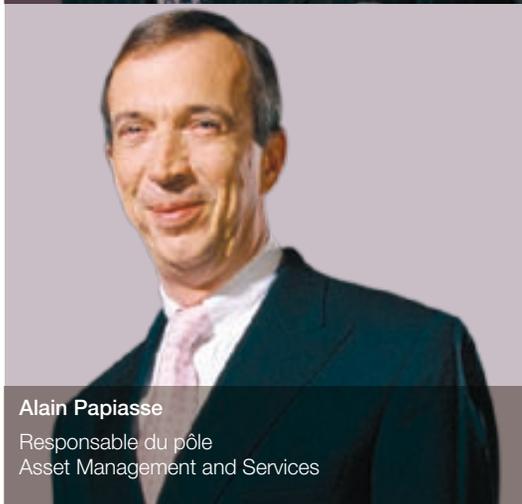
Les supports de communication financière publiés sont réalisés et rédigés par le département Relations Investisseurs et Information Financière au sein de Finances-Développement Groupe. Ils ont pour objectif de présenter aux actionnaires, investisseurs institutionnels, analystes et agences de notation 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, l'équipe conçoit les présentations des résultats, des projets stratégiques et des présentations thématiques. Il 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 une base trimestrielle. Les Commissaires aux comptes sont associés à la phase de validation et de revue des communiqués relatifs aux arrêtés des comptes trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur présentation au Comité des comptes et au Conseil d'administration.

Le Comité Exécutif

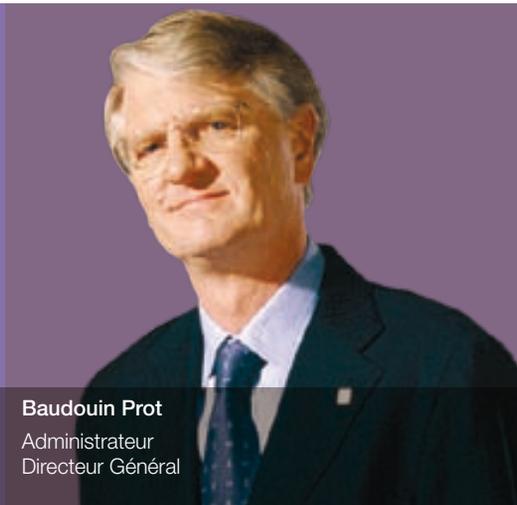


Depuis novembre 2007, le Comité Exécutif de BNP Paribas s'est doté d'un secrétariat permanent.

Jacques d'Estais, actuel responsable du pôle CIB, est nommé responsable du pôle AMS. **Alain Papiasse**, actuel responsable du pôle AMS, est nommé responsable du pôle CIB. Les deux nominations prennent effet à partir du 31 mars 2009.



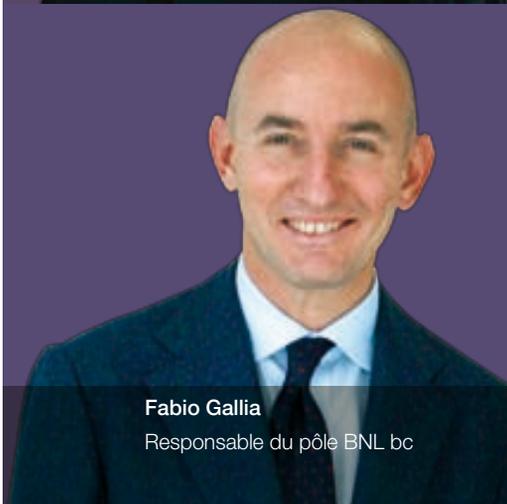
Georges Chodron de Courcel
Directeur Général délégué



Baudouin Prot
Administrateur
Directeur Général



Jean-Laurent Bonnafé
Directeur Général délégué



Fabio Gallia
Responsable du pôle BNL bc



Jacques d'Estais
Responsable du pôle
Corporate and Investment Banking



Michel Konczaty
Responsable de la fonction Risques

La conformité



La fonction Conformité de BNP Paribas est un des éléments clés de son dispositif de contrôle interne. Elle s'inscrit aussi dans ses obligations 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 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. 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

Le dispositif de contrôle de la conformité, partie intégrante du contrôle interne, est placé sous la responsabilité d'une fonction dédiée, la Conformité. Sous l'autorité directe du Directeur Général, cette fonction est dirigée par un membre du Comité Exécutif, aussi responsable du contrôle

interne permanent vis-à-vis du régulateur et coordonnant l'animation du dispositif de contrôle interne.

Les attributions de la Conformité sont fixées par la Charte du contrôle interne du Groupe et la Charte de la conformité. Celle-ci 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, représentent 883 personnes fin 2008, soit près de 95 % des effectifs de la fonction. Ces équipes sont placées au niveau le plus élevé des entités, sous la tutelle conjointe de la fonction et des responsables opérationnels des entités, en application du principe selon lequel les opérationnels sont les premiers responsables des risques.

L'actualisation des référentiels

En 2008, la fonction Conformité a poursuivi son travail visant à doter le Groupe d'un corps de référentiels de haut niveau, notamment :

- La publication d'un code de conduite des collaborateurs du Groupe début 2008, d'une politique de prévention, de détection et de gestion de la fraude ainsi que d'une politique du “bien vendre” qui constitue un élément essentiel de la protection des intérêts des clients ;
- La déclinaison au sein de BNP Paribas SA de la politique en matière de transactions personnelles des collaborateurs sur instruments financiers et l'actualisation de celle en matière de cadeaux ;
- Des politiques sur les relations avec la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, les conflits d'intérêts impliquant les collaborateurs ; la conformité des investissements du Groupe avec les limitations d'activité et les exigences déclaratives édictées par la Réserve fédérale américaine ont été adoptées et diffusées.

Sur un plan opérationnel, la Conformité a piloté au niveau du Groupe l'ensemble des travaux liés à l'entrée en vigueur, le 1^{er} novembre 2007, des nouvelles dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers transposant la directive Marchés d'Instruments Financiers. Ces dispositions ont notamment un impact majeur sur la relation avec les clients dont elle améliore de façon importante la protection des intérêts. Tel est notamment le cas en matière de conflits d'intérêts, d'adéquation des produits à leurs besoins, de meilleure exécution de leurs ordres, de transparence et de compte rendus.

Les outils de détection et de gestion des situations de risque de non-conformité occupent une place croissante. En 2008, le *dispositif d'alerte éthique* a poursuivi son déploiement dans le Groupe, en France et à l'étranger. Ce dispositif, conforme aux exigences de la réglementation bancaire et financière et de celle sur la protection des données personnelles, assure la confidentialité des interventions. Destiné à déceler les dysfonctionnements qui mettent en risque la banque, il porte notamment sur les sujets relevant de la Conformité, c'est-à-dire des faits susceptibles de porter atteinte à la réputation du Groupe, de lui porter préjudice ou de porter atteinte au respect des textes et procédures, à l'intégrité des marchés et au respect du principe de primauté de l'intérêt du client. Dans un autre domaine, les outils de détection des abus de marché (délits d'initié et manipulations de cours) poursuivent leur développement et entrent progressivement en production.

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. Au cours des 3 premiers trimestres de 2008, cette formation a été dispensée à plus de 70 000 collaborateurs des pôles. En central, de nouveaux modules de sensibilisation à la conformité ont été développés pour la gestion des conflits d'intérêts et le respect des embargos financiers.

Le pilotage du dispositif de la Sécurité financière

Au sein de la fonction Conformité, les équipes de la Sécurité financière coordonnent la prévention du blanchiment d'argent, la lutte contre la corruption et le financement du terrorisme, et l'application des embargos financiers, source d'obligations importantes pour les intermédiaires financiers. Elles traitent les déclarations de soupçons pour la France. Elles fixent les normes dans des domaines spécialisés comme la connaissance des clients – "Know Your Customer" (KYC) – pour la prévention contre le blanchiment, l'acceptation des intermédiaires (tiers gérants, apporteurs d'affaires...) et les relations avec les personnes politiquement exposées. Le devoir de vigilance représente une obligation légale pour les institutions financières qui s'étend à tous leurs métiers.

La situation internationale conduit les autorités à mettre en place des sanctions visant certains pays ou marchandises en imposant des embargos financiers. Les instructions relatives à l'application de ces embargos définissent les principes auxquels il est impératif de ne jamais déroger, en détectant et en traitant, conformément aux lois en vigueur, les opérations visées par ces mesures. En 2008, le dispositif destiné à assurer le respect de ces embargos financiers a été encore renforcé.

La politique stricte du groupe BNP Paribas concernant sa présence dans les pays qualifiés de paradis fiscaux se traduit par un suivi rigoureux de l'administration de ses entités et des risques de réputation qui en découlent. Les procédures et règles de conduite définissant les périmètres géographiques concernés, les règles de contrôle des structures établies dans ces pays et les dispositifs de conformité et sécurité financière ont été encore mis à jour fin 2008. Conformément au principe du mieux-disant déontologique, les règles du Groupe en matière de lutte contre le blanchiment, la corruption, le financement du terrorisme et de respect des embargos sont scrupuleusement appliquées aux entités domiciliées dans des paradis fiscaux, même si les réglementations locales sont moins strictes.

Le déploiement d'outils de surveillance des opérations et de détection des opérations inhabituelles reste une priorité. Ces outils informatiques, qui représentent un investissement important pour le Groupe, ont continué à être développés en 2008 : amélioration de la base de données sur les personnes politiquement exposées, déploiement en France et dans le réseau international du contrôle automatisé des bases clients par rapport aux listes de sanctions et personnes politiquement exposées, du référentiel des listes de sanctions et du filtrage anti-terrorisme et application des embargos. Dans le domaine de la détection des abus de marché, la généralisation de l'outil adopté par le Groupe en 2008 constitue un gage supplémentaire de fiabilisation du processus.

La banque a également capitalisé sur son architecture des outils de la mise en œuvre du règlement 1781 relatif aux informations concernant le donneur d'ordre accompagnant les virements de fonds.

La continuité de l'activité

Le groupe BNP Paribas a fait de la continuité d'activité un des axes de sa stratégie de gestion des risques depuis de longues années. En effet, la sauvegarde de l'outil de travail des salariés et le maintien du service rendu à la clientèle, moteur de l'économie, constituent un enjeu majeur qui justifie la politique ambitieuse mise en œuvre. C'est pourquoi le Groupe poursuit une stratégie de résilience qui porte ses fruits notamment grâce à l'octroi de moyens conséquents et qui s'inscrit dans un axe de progression sur le long terme.

La stratégie de 2008...

L'année 2008 a été une année de consolidation de la démarche initiée depuis fin 2006 et s'est caractérisée par la mise en œuvre :

- d'une gouvernance opérationnelle ;
- d'une politique d'industrialisation des processus de la gestion de la continuité d'activité.

■ Une gouvernance opérationnelle

Les principes de gouvernance ont été mis en œuvre dans le Groupe, chaque entité ayant identifié un responsable de la continuité d'activité. Les actions de communication entreprises contribuent à cimenter cette communauté.

■ La mise en œuvre de l'industrialisation des processus de gestion de la continuité d'activité

La taille et la diversité du groupe BNP Paribas rendent indispensables la mise en œuvre de processus les plus industrialisés possibles afin, d'une part, d'assurer une approche cohérente et, d'autre part, d'optimiser le temps passé à des opérations de maintenance de documentations au profit d'opérations plus qualitatives, comme l'organisation de tests.

Les actions initiées en 2007 ont été poursuivies en ce sens via une stratégie de mise en œuvre d'outils de gestion et de reporting.

... qui porte ses fruits...

Le dispositif général de la continuité d'activité s'améliore progressivement à plusieurs niveaux, à savoir :

- la qualité et la cohérence de la méthodologie qui est largement diffusée dans le Groupe ;
- la politique de mise en œuvre opérationnelle des plans de continuité d'activité qui est aujourd'hui en marche sous l'impulsion lancée par la Direction Générale en 2006. Elle est relayée par la Coordination globale de la continuité d'activité et conjuguée à celle des pôles/métiers ;
- le renforcement de l'expertise des acteurs de la continuité d'activité dont la communauté croît en nombre (+ 8 %) et en qualité. Pour accompagner cette évolution, la Coordination Groupe a développé un module de formation en cinq jours qui contribue à la montée en expertise de la communauté.

**... et dont l'amélioration
va se poursuivre**

À la lumière des résultats des reportings, les principaux enjeux du Groupe ont été établis comme suit :

- mieux intégrer les démarches continuité d'activité avec les fonctions supports connexes telles que Secours Informatique, Gestion de crise, Sécurité... ;
- compléter les outils méthodologiques (indisponibilité de ressources humaines, nomadisme...);
- poursuivre le renforcement de l'expertise (formation, sensibilisation...) et son transfert aux entités locales ;
- développer le pilotage du risque extrême (en particulier via le chantier "criticité"). Les actions déjà entreprises dès 2007 vont être renforcées (plan pandémie grippale, crue centennale) ;
- renforcer la prise en compte de la continuité d'activité dans les projets d'externalisation.

Annexe Loi NRE – Social

Indicateurs de la loi NRE - Social - Exercice 2008	Périmètre 2008
1. Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social	
Voir le Rapport RSE dans sa 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 Rapport RSE dans sa 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 Rapport RSE dans sa partie <i>Mandataires sociaux, module 1</i> .	Groupe
4. Effectif total de l'entreprise dont CDD	
Voir le Rapport RSE dans sa partie <i>Développement des ressources humaines – Évolution des effectifs</i> .	
À partir de 2008, le suivi des effectifs est mesuré en NPP, net permanent payé, et non plus en équivalent temps plein (ETP). 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). L'effectif NPP géré par le Groupe à fin 2008 est de 173 188 NPP, en progression de 10 501 NPP par rapport à 2007.	Groupe
En France, l'effectif géré par le Groupe a atteint 64 217 NPP. Pour BNP Paribas SA, il a atteint 38 128 NPP, dont 92 CDD de plus de 6 mois.	France
La notion de <i>cadre</i> , 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 reste stable en 2008 :	
35,7 % en 2002 37,7 % en 2003 39,7 % en 2004 42,4 % en 2005 44,6 % en 2006 47,4 % en 2007 47,4 % en 2008	BNP Paribas SA Métropole
5. Embauches en distinguant CDD et CDI	
Au 31 décembre 2008, le nombre total d'embauches au niveau mondial s'est élevé à 26 158 nouveaux collaborateurs permanents dont 55 % de femmes.	Groupe
Le Groupe a réalisé 4 748 recrutements en CDI en France pour l'année 2008.	France
Pour BNP Paribas SA en France métropolitaine, le nombre de recrutements s'établit à 2 204 : 1 003 hommes (45,5 %) et 1 201 femmes (54,5 %).	BNP Paribas SA Métropole
Voir le Rapport RSE dans sa partie <i>Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers</i> .	
6. Difficultés éventuelles de recrutement	
L'attractivité du groupe BNP Paribas reste très élevée avec 173 000 candidatures spontanées reçues en 2008.	
En 2008, la répartition par profil des recrutements reste équilibrée avec 45 % de jeunes diplômés et 55 % de collaborateurs expérimentés.	Groupe
Voir le Rapport RSE dans sa partie <i>Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers</i> .	
7. Licenciements et leurs motifs	
Pour l'année 2008, le nombre total de licenciements s'établit à 384 ETP au sein de BNP Paribas SA en France métropolitaine. En 2008, ce chiffre tient compte des contrats en alternance et des salariés non rémunérés. Selon la méthode utilisée en 2007, le chiffre serait de 277 ETP.	
Les motifs de licenciement demeurent les insuffisances et les fautes.	BNP Paribas SA Métropole
8. Heures supplémentaires	
En 2008, le volume d'heures supplémentaires payées au sein de BNP Paribas SA en France métropolitaine a atteint 76 739 heures, soit l'équivalent de 0,1 % des effectifs.	BNP Paribas SA Métropole
9. Main-d'œuvre extérieure à la société	
<i>Assistance extérieure</i> : Le nombre moyen mensuel d'intérimaires est de 253 NPP. La durée moyenne des contrats s'établit à 25 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 Rapport RSE dans sa partie <i>Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi</i> .	BNP Paribas SA Métropole

11. Organisation du temps de travail

Des possibilités multiples d'aménagement du temps partiel sont offertes aux salariés. Le pourcentage des effectifs physiques utilisant la formule de temps partiel s'établit à 11,1 % 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). Depuis 2008, les jours RTT épargnés peuvent être monétisés. En 2008, 15 168 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. 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 2008. BNP Paribas SA Métropole

13. Durée du temps de travail pour le salarié à temps partiel

Parmi les salariés qui ont opté pour le temps partiel, 93,4 % sont des femmes. Les principales formules permettent de travailler à 50 %, 60 %, ou 80 % d'un équivalent temps plein. 69 % des salariés à temps partiel ont opté pour la formule à 80 %. BNP Paribas SA Métropole

14. L'absentéisme et ses motifs

Pour BNP Paribas SA en France métropolitaine en 2008, le taux global d'absentéisme s'établit à 9 %, dont 1,7 % pour les congés de maternité. Depuis 2008, ce taux prend en compte les absences non rémunérées, qui représentent 3 %, telles que les congés longue durée sans solde ou les congés pour création d'entreprise. Le taux d'absentéisme 2007 établi selon les mêmes normes se situe à 8,9 %.

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 Métropole

15. Les rémunérations

La rémunération mensuelle moyenne pour BNP Paribas SA en France métropolitaine s'est établie à 3 127 euros en 2008.

- 95,4 % des salariés ont bénéficié d'une rémunération variable (95,3 % des femmes et 95,6 % des hommes).
- 41 % d'une augmentation du salaire fixe.
- 12,6 % d'une promotion dans un niveau supérieur.

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Fidéliser par des rétributions compétitives*. BNP Paribas SA Métropole

16. L'évolution des rémunérations

La négociation salariale annuelle de 2008 au titre de 2009 a abouti à un accord signé par quatre des cinq organisations syndicales.

L'accord comporte plusieurs volets allant tous dans le sens de mesures pérennes :

- une augmentation générale des salaires de 1,6 % dans certaines conditions de plancher et de plafond ;
- une augmentation de la prime de forfait ;
- une consolidation de la rémunération variable dans le salaire fixe ;
- l'amélioration de la prime annuelle versée aux cadres au forfait.

Enfin, cet accord consacre un million d'euros à la résorption des écarts salariaux entre hommes et femmes dans l'entreprise. BNP Paribas SA Métropole

17. Les charges sociales

Le montant des charges sociales au titre de 2008 pour le Groupe s'élève à 2 588 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 Rapport RSE dans sa partie *Fidéliser par des rétributions compétitives*.

En 2008, la participation et l'intéressement aux résultats du Groupe pour les collaborateurs de BNP Paribas SA au titre de l'année 2007, ont atteint un niveau record avec plus de 232,5 millions d'euros, soit un minimum par collaborateur de 4 696 euros et un maximum de 12 800 euros (sur une base collaborateur à temps complet). BNP Paribas SA

Pour l'augmentation de capital mondiale réservée au personnel en 2008, la répartition géographique des souscripteurs hors de France s'établit comme suit :

Europe : 58 %
Asie : 23 %
Amérique du Nord : 7 %
Amérique latine : 5 %
Afrique : 5 %
Moyen-Orient : 2 %.

Groupe

19. Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Promouvoir la diversité sous toutes ses formes*.

54,6 % des collaborateurs de BNP Paribas (effectif NPP physique) dans le monde sont des femmes.

Groupe

Pour BNP Paribas SA Métropole, la répartition de l'effectif NPP s'établit à 17 086 NPP hommes et 21 042 NPP 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 ; 41,4 % en 2007 ; 42,6 % en 2008.

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.

BNP Paribas SA Métropole

En 2008, pour BNP Paribas en France, 32 % des nominations cadres hors classification et cadres de direction sont des femmes contre 28,5 % en 2007.

Groupe en France

20. Relations professionnelles et bilan des accords collectifs

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Entretenir un dialogue et un climat social de qualité*.

Comme lors des années précédentes, le dialogue social au sein de BNP Paribas SA a été constructif en 2008. Instance de négociation, la Commission de droit social s'est réunie à 37 reprises et 8 nouveaux accords ont été conclus avec les organisations syndicales.

BNP Paribas SA Métropole

21. Les conditions d'hygiène et de sécurité

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Protéger la santé des collaborateurs*.

Au-delà des initiatives développées dans le Rapport, des actions plus ponctuelles ont été réalisées en 2008 :

- **Accompagnement médical des salariés victimes d'agression**
En 2008, 137 personnes ont bénéficié d'un accompagnement médical suite à une agression et 5 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.
- **Formation du personnel médical et recyclage des secouristes**
Renforcement de l'activité de recyclage des secouristes : 108 collaborateurs formés et 379 recyclages.
- **Vaccinations**
Maintien des campagnes de vaccinations de masse (2 550 vaccinations contre la grippe).
- **Activités cliniques de prévention**
 - Domaine cardio-vasculaire : 248 bilans réalisés dont 10 occasionnant des bilans de jour en milieu hospitalier ;
 - Dépistage du glaucome et du diabète ;
 - Ergonomie des postes de travail : 9 études de plans, 119 visites de locaux et 14 études de postes réalisées en 2008.
- 737 personnes ont participé à la campagne de don du sang.
- **Prise en charge du sevrage tabagique** des collaborateurs et de leur famille (programme Allen Carr)
47 % des 635 personnes inscrites sur Paris en 2007 étaient devenues non fumeurs en 2008.
En 2008, 73 personnes ont participé aux séances qui se sont déroulées en province (Arras, Dijon, Chartres, Orléans et Marseille).
- **Dépistage des cancers de la peau**
603 personnes ont pu bénéficier du dépistage au cours des 29 séances organisées. 60 personnes ont été orientées vers un dermatologue pour réaliser une biopsie et 187 pour une surveillance annuelle.

BNP Paribas SA Métropole

22. La formation

Voir le Rapport RSE dans sa 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 : 304 pour le brevet professionnel (BP) de banque ; 501 pour le brevet de technicien supérieur (BTS) banque et 260 pour l'Institut technique de banque (ITB).

En 2008, 10 447 collaborateurs de BNP Paribas SA Métropole ont engagé un DIF contre 8 733 en 2007. 39,5 % des effectifs éligibles ont eu recours au DIF, ce qui place la banque au-dessus de la moyenne (30,6 %) parmi les sociétés ayant recours à ce dispositif.

BNP Paribas SA Métropole

23. Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Promouvoir la diversité*.

En 2008, pour BNP Paribas en France, le nombre de salariés handicapés s'est établi à 754 contre 730 en 2007. Le nombre d'unités de handicap estimé équivalent, ou d'unité bénéficiaire (UB), est de 986 contre 1 014,9 en 2007. Suite à des changements législatifs, 54 UB pour handicap lourd n'ont pas été reconduites en 2008.

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 2008 aux œuvres sociales est de 93,22 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 1 300 partenariats volontaires dans le cadre d'accords formalisés ou non. Ces relations avec des établissements de formation passent souvent par des offres de stages, des contrats d'apprentissage ou de qualification. Un grand nombre de ces partenariats ont aussi 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, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien à l'Adie pour aider au développement économique dans les quartiers sensibles au travers de plusieurs initiatives :

- la création d'emplois et d'entreprises : en trois ans, ce projet a permis de financer l'ouverture de sept antennes sur l'ensemble du territoire français. 1 200 microcrédits ont été octroyés sur ces antennes, permettant la création de 850 entreprises ;
- l'accompagnement scolaire : en partenariat avec l'Afev, 1 200 enfants ont bénéficié d'un accompagnement dans les six agences situées en zones sensibles ;
- le soutien aux actions de proximités : la Fondation a apporté son appui à 124 associations dont 41 en 2008. Les initiatives soutenues portent notamment sur l'insertion par la culture, l'éducation, la formation, l'insertion par le sport, le handicap ou encore le développement des loisirs.

Le partenariat prévu initialement pour une durée de 3 ans a été renouvelé jusqu'en 2011.

Associations de consommateurs : Le département Qualité et Relations Consommateurs de la Banque de Détail en France a établi des partenariats avec une dizaine d'associations de consommateurs.

Médiation bancaire : BNP Paribas est l'un des premiers et seuls établissements financiers à s'être engagé depuis 2003 à suivre en tout état de cause les recommandations et avis rendus par le médiateur. Dès 2007, BNP Paribas a ouvert par anticipation le champ d'intervention de la médiation bancaire à l'ensemble des produits et services distribués aux particuliers.

La loi Chatel a rendu cette extension obligatoire à l'ensemble des établissements financiers seulement début 2008. Jusqu'alors, seules la gestion du compte de dépôt, les ventes à prime et les ventes groupées devaient être traitées par les médiateurs bancaires conformément à la loi Murcef (mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier, loi du 12 décembre 2001).

Relations avec les écoles :

- La politique très active du Groupe en termes de campus management – avec plus de 100 événements organisés dans les écoles en 2008 – a permis de maintenir un flux important de candidatures en prérecrutement (stages, VIE, alternance) avec près de 64 000 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 un million d'euros à une centaine d'établissements 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.

BNP Paribas SA Métropole

26. Méthodes selon lesquelles l'entreprise prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional

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.

BNP Paribas SA Métropole

BNP Paribas et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ont signé en octobre 2008 la première convention de refinancement pour 300 millions d'euros. La signature du premier prêt BEI accordé pour les PME par BNP Paribas a eu lieu dans les locaux des laboratoires Prodene Klint, PME innovante cliente du Groupe, première entreprise à bénéficier de ce prêt. Cette formule, simple et plus flexible, permet aux banques européennes de financer tous types d'investissements ou de dépenses nécessaires au développement des entreprises de moins de 250 salariés, qu'ils soient matériels, immatériels ou de fonds de roulement. Cette mesure prouve la détermination européenne du Groupe à amortir au maximum les effets des chocs financiers sur l'économie réelle au niveau européen.

Hors de France, BNP Paribas contribue aussi au financement et au développement de l'économie locale par son réseau de banque de proximité. 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'OIT

La majorité des contrats négociés et signés par la fonction Achats intégrée à ITP comprend depuis 2002 un ensemble de clauses engageant au respect des conventions fondamentales de l'OIT ou rappelant les principes du droit du travail du pays de la signature quand ceux-ci sont plus stricts que les principes de l'OIT. Pour les contrats non encore couverts, les clauses RSE sont intégrées progressivement.

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'OIT,

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'OIT

La fonction Achats réalise, collecte et audite les contrats de sous-traitance les plus importants signés localement par les entités du Groupe. L'audit réalisé en 2006-2007 a donné lieu à des recommandations pour les entités sur les mises à jour nécessaires.

La fonction Conformité Groupe a diffusé à l'ensemble des entités du Groupe un rappel des règles et des clauses à respecter dans le domaine de la sous-traitance. 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 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 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 métiers, 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, contribuent 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

Annexe Loi NRE – Environnemental

Indicateurs de la loi NRE - Environnement - Exercice 2008	Périmètre 2008
1. Consommation de ressources en eau	
<p>Le taux de collecte de l'information en 2008 s'établit en France métropolitaine à 41 % des effectifs concernés. Sur ce périmètre, la consommation d'eau par effectif net permanent payé (NPP) – voir la définition dans l'annexe loi NRE Social, indicateur n° 4 – s'élève à 17 m³.</p>	France : IC franciliens + agences
<p>À l'international, le périmètre de reporting reste inférieur à 50 % du Groupe hors de France. À titre d'exemple, la consommation d'eau s'élève à 16 m³ par NPP en Espagne et 31 m³ par NPP aux États-Unis ou encore 42 m³ par NPP en Italie et au Maroc.</p>	International : données issues de 10 pays
2. Consommation de matières premières	
<p>Pour un groupe de services financiers, la principale consommation de matières premières concerne l'utilisation de papier.</p>	
<p>Le poids total de papier consommé en France comprenant les bobines de papier des centres éditiques, les enveloppes et le papier acheté par les imprimeurs pour le compte de BNP Paribas représente 9 580 tonnes. Sur cette base, la consommation de papier par NPP s'établit à 157 kg par NPP.</p>	France : IC + filiales + réseau BDDF
<p>À l'international, le processus de collecte des consommations de papier se fiabilise. À titre d'exemple, les consommations atteignent 145 kg par NPP en Italie, 101 kg par NPP au Royaume-Uni et 70 kg par NPP en Turquie.</p>	International : Royaume-Uni, Italie, Turquie
<p>En France, sur l'ensemble du réseau d'agences, des mesures pour réduire la consommation de papier ont été engagées telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'optimisation des impressions : diminution du nombre de pages, suppression des impressions en plusieurs exemplaires standards, impression en recto verso ; • le développement de la démarche commerciale téléphonique et Internet en substitution du mailing papier ; • l'allongement de la fréquence de certains relevés ; • la proposition de dématérialisation complète de plusieurs avis et relevés ; • la chasse aux documents papier inutiles. 	
<p>Un projet d'optimisation et de mutualisation des impressions a été démarré en 2008. Cette maîtrise de la fonction impression est organisée par groupe projets impliquant des collaborateurs des différentes entités du Groupe.</p>	France : réseau agences
<p>Pour le Groupe en France, la consommation de produits étiquetés comme plus respectueux de l'environnement dans le catalogue des fournisseurs référencés représente environ 22 % des achats des fournitures de bureau.</p>	France
3. Consommation d'énergie	
<p>La consommation d'électricité en France s'établit à 306 GWh hors énergie d'origine renouvelable, soit une consommation moyenne de 173 kWh par m².</p>	France
<p>À l'international, le calcul de la moyenne des consommations n'est pas pertinent compte tenu de l'hétérogénéité des situations notamment entre les pays du Nord et les pays du Sud.</p>	International : 21 pays
4. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	
<p>Voir le Rapport RSE dans sa partie <i>L'impact sur l'environnement naturel</i>.</p>	
<p>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 son pilotage.</p>	France
<p>Dans le cadre de la certification ISO 14001 des 1 350 agences répondant au concept Accueil et 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 de cycle de vie des signalétiques de la façade, 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.</p>	France : 1 350 agences du réseau BDDF
<p>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. L'année 2008 a permis de consulter et de tester des entreprises spécialistes dans la gestion des énergies.</p>	France : Immeubles Île-de-France
<p>Un système de centrale photovoltaïque équipe le parking d'un centre commercial de Nantes rénové par Klépierre. Il produit l'équivalent de la consommation électrique annuelle de 80 foyers. Ce centre est équipé d'une centaine de cônes verriers en toiture pour augmenter l'apport en lumière naturelle et limiter le recours à l'éclairage artificiel.</p>	France : Nantes
<p>The NightWatchMan Program, lancé depuis trois 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. Ce programme est en cours de déploiement sur d'autres territoires tels que Singapour, Bruxelles, Milan, Tokyo et d'autres filiales de BNP Paribas.</p>	International : Royaume-Uni, Japon, Singapour, Italie, Belgique

5. Recours aux énergies renouvelables

En France, une partie de l'alimentation en électricité est fournie par un opérateur dans le cadre d'un contrat incluant une obligation de fournir 15 % d'électricité d'origine renouvelable.

France

À l'international, des initiatives locales sont prises par certaines filiales pour l'achat d'électricité verte. À titre d'exemple, 20 % de l'électricité achetée par Bank of the West aux États-Unis est de source renouvelable.

La première agence bancaire photovoltaïque autosuffisante a été mise en activité à Rome en 2008.

Un inventaire en France, au Royaume-Uni et en Italie des achats d'électricité 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 constitue la priorité aujourd'hui.

International : États-Unis, Italie, Royaume-Uni

6. Conditions d'utilisation des sols

Pour chaque opération, BNP Paribas Immobilier désigne un bureau d'étude 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.

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 CO₂ 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 m², a aussi obtenu le label pour les phases programme et conception. Ces deux immeubles sont destinés à BNP Paribas en tant qu'utilisateur.

La filiale Klépierre effectue systématiquement une étude des impacts environnementaux lors de la construction de nouveaux centres commerciaux. La filiale a déployé dans ses centres commerciaux des outils, tels que les sous-compteurs d'eau, afin de gérer au mieux les consommations d'eau, d'énergie et de fluides.

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 CO₂ du Groupe pour l'année 2008.

Les données disponibles ne permettent pas de réaliser ce bilan sur le périmètre consolidé mais celui-ci a été étendu, au-delà de la France, à plusieurs territoires importants.

Les données collectées portent sur les consommations d'électricité, les déplacements professionnels en voiture, en train et en avion, et sur les trajets domicile-travail pour la France. Elles permettent de calculer une estimation des équivalents de CO₂ par NPP :

- France : 2,59 t éq CO₂ par NPP ;
- Norvège : 3,43 t éq CO₂ par NPP ;
- Italie : 4,58 t éq CO₂ par NPP ;
- États-Unis : 5,72 t éq CO₂ par NPP ;
- Grande Bretagne : 5,91 t éq CO₂ par NPP.

Les modes de calcul 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, moyen 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.

Pour la France, les estimations des trajets domicile-travail ont été réalisées 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. Indépendamment des erreurs liées à la fiabilité des données et à l'exhaustivité du périmètre, les marges d'erreurs inhérentes à la méthode utilisée sont les suivantes :

- électricité : 10 % ;
- déplacement en km par véhicule : 10 % ;
- déplacement domicile-travail : 20 % ;
- avions : 20 %.

France, Royaume-Uni, États-Unis, Italie et Norvège

8. Nuisances sonores et olfactives

Aucune plainte liée à des nuisances sonores ni olfactives n'a été déposée contre le Groupe en 2008.

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 sources 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

En France, le processus de collecte de toners et cartouches d'encre, notamment avec Conibi, association professionnelle des producteurs de toners, se poursuit. La quantité de cartouches et toners collectés est en hausse, avec 95 408 cartouches et toners collectés.

France

Le périmètre de collecte des données hors de France progresse et se fiabilise mais reste inférieur à 50 %. À titre d'exemple le taux de collecte des cartouches et toners pour recyclage est de 100 % sur certaines entités aux États-Unis et au Royaume-Uni et de 95 % en Ukraine.

International

En France, la collecte des papiers et cartons destinés au recyclage se développe. En 2008, 98 % des déchets papier et carton collectés ont été envoyés en recyclage.

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.

International

En France, pour BNP Paribas SA, la collecte des DEEE s'effectue grâce à un dispositif permettant de mesurer ces flux.

Dans le cadre du programme Greening IT, le Centre d'Innovation et de Technologie (CIT) a finalisé en octobre 2008 l'opération Second Life PC qui consiste à recycler plus de 200 ordinateurs, fournis avec des licences XP et Office, des claviers et souris neufs, en les mettant à disposition d'associations telles que Emmaüs, les Restos du cœur, le Secours catholique ou l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique).

Le pôle AMS recourt à une association de reconditionnement de matériel informatique usagé nommé Ateliers sans frontières.

Les ordinateurs des entités du pôle en France lui sont remis. Les ordinateurs en état de fonctionnement sont expédiés en Roumanie ou dans les pays du Maghreb pour répondre à des besoins locaux.

France

10. Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique

Avec son bilan CO₂, 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.

En France, l'identification de sites pouvant être équipés de centrales photovoltaïques ou de systèmes de production d'eau chaude sanitaire d'origine solaire est en cours.

Deux systèmes innovants de climatisation ont été installés : 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 dans l'immeuble de la rue Bergère à Paris.

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 rapporte directement au Directeur Général, dispose de larges attributions concernant l'ensemble 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.

En 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 territoires.

En 2008, la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe a été placée sous l'autorité du Délégué Général du Groupe, membre du Comité Exécutif, en charge de la fonction Conformité et de la coordination du système de contrôle interne du Groupe.

Groupe

12. Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement

BNP Paribas est présent dans les principaux indices ISR de référence : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, FTSE4Good Global 100 Index, FTSE4Good Europe 50 Index et FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40.

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.

Comme les années précédentes, la partie extra-financière du rapport RSE fait l'objet d'une revue par un Commissaire aux comptes sur les thèmes et informations les plus significatifs.

Le réseau d'agences en France a obtenu la certification environnementale selon la norme ISO 14001 pour le modèle d'agence Accueil et Services. C'est la première fois qu'un réseau d'agences bancaires bénéficie d'une telle reconnaissance d'excellence environnementale en France.

En France, cinq projets en phase programme et quatre projets en phase conception de BNP Paribas Immobilier Promotion Immobilier d'Entreprise ont reçu le label Haute Qualité Environnementale (HQE) délivré par Certivea et labellisé Afnor.

Le programme Mermoz certifié HQE a également reçu la certification anglo-saxonne Breeam (Building Research Establishment Environmental Assessment Method).

Lors du premier Salon du bâtiment performant, BNP Paribas Immobilier Promotion Immobilier d'Entreprise a reçu le Trophée Constructeo premier prix dans la catégorie rénovation, remis lors du Salon de la performance des bâtiments tertiaires.

Groupe et 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.

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.

Groupe

Les mesures suivantes s'appliquent au parc de 4 200 véhicules de service gérés par le Groupe en France : choix systématique de véhicules bien positionnés en termes d'émissions de CO₂, parc équipé à 95 % de véhicules diesel, parc en quasi-totalité sur les segments 1 et 2 avec des émissions de CO₂ comprises entre 110 et 130 g/km, absence de motorisations essence sur les segments 1 et 2, optimisation du parc par une gestion des véhicules en pool et équipement en GPS qui réduit globalement la consommation énergétique. Depuis 2008, le gestionnaire du parc automobile propose des véhicules hybrides, essence et électricité avec des émissions de CO₂ limitées à 104 g/km.

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.

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.

En décembre 2008, le blog *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 2008, 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 ;
- La filiale scandinave de Klépierre, Steen & Strøm, a créé la CR Academy pour former ses collaborateurs au développement durable. Cette académie virtuelle revêt l'aspect d'une plate-forme d'e-learning qui propose trois modules sur chaque dimension du développement durable : l'environnement, le social et l'économique. 94 % des collaborateurs du groupe Klépierre en Norvège, en Suède et au Danemark ont participé à l'un de ces modules ;
- Le Centre d'Innovation et de Technologie a lancé une plate-forme d'échanges pour faire remonter les meilleures pratiques en France et à l'étranger sur les technologies vertes. Ce forum, ouvert depuis novembre 2008, contribue à rendre l'informatique de BNP Paribas plus écologique ;
- En 2008, le Groupe a lancé pour les près de 33 000 collaborateurs en région parisienne un site de covoiturage. Quelques jours après son lancement, plus de 1 000 personnes étaient inscrites ;
- BNP Paribas Canada a participé en mai 2008 à la campagne Défi Climat sensibilisant les entreprises aux changements climatiques. La majorité des collaborateurs de Montréal et Toronto s'est mobilisée pour cet événement.

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 CO₂. BNP Paribas remplit ainsi son rôle d'institution financière en facilitant le fonctionnement de ces marchés et en contribuant à leur développement.

BNP Paribas est membre d'Entreprises pour l'environnement (EpE) et participe aux travaux de l'association.

Le Groupe a signé deux nouveaux contrats pour l'achat d'unités de réduction certifiée des émissions (Urce), élargissant sa plate-forme de marchés internationaux dans le domaine de l'environnement. Les deux projets qui s'inscrivent dans le cadre du Mécanisme pour un développement propre (MDP) sont situés au Mexique et en Inde. Ces transactions viennent s'ajouter au portefeuille Urce déjà détenu.

Le Centre d'Innovation et de Technologie (CIT) de BNP Paribas chez ITP a lancé le programme Greening IT pour limiter les émissions de CO₂ du parc informatique. Le CIT réalise un bilan et conçoit des projets prenant en compte les avancées technologiques comme l'utilisation d'énergies renouvelables.

BNP Paribas maintient sa place de leader dans le marché européen d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, avec une part qui s'est améliorée en 2008.

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 en 2008, 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. En 2008, cette méthodologie 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 territoires. 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

**d'un des Commissaires
aux comptes sur
le processus d'établissement
des informations sociales
et sur une sélection
de thématiques et de données
de développement durable
du groupe BNP Paribas**

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de BNP Paribas, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur le processus d'établissement des informations sociales et sur une sélection pertinente de thématiques et de données de développement durable relatives à l'exercice 2008 telles que mentionnées ci-dessous et présentées dans le Rapport RSE du Groupe.

Les procédures permettant l'établissement des informations sociales, ainsi que les données et thématiques de développement durable sélectionnées figurant dans le Rapport RSE, ont été préparées sous la responsabilité de la Délégation à la Responsabilité Sociale et Environnementale de BNP Paribas. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur le processus d'établissement de ces informations et sur les thématiques et données sélectionnées.

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences décrites ci-dessous, conduisant à une assurance modérée que le processus d'établissement des informations sociales ainsi que les données et thématiques de développement durable sélectionnées, ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

■ Pour ce qui concerne les processus d'établissement des informations sociales, nous avons revu l'organisation mise en place, les procédures existantes au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible, et les outils de reporting dédiés.

Ces travaux ont été réalisés sur la base d'entretiens et de tests de cohérence que nous avons conduits :

- au siège du Groupe :
 - avec différents représentants de la fonction RHG – Ressources Humaines Groupe – en charge du reporting social ;
 - avec les membres de la Délégation à la Responsabilité sociale et Environnementale ;
- dans les entités du Groupe avec les correspondants en charge du reporting social de :
 - BNP Paribas Francfort ;
 - BNL Rome ;
 - BMCI Casablanca.

■ Pour ce qui concerne les thématiques et les données sélectionnées, nous avons revu la cohérence et la réalité des éléments décrits dans le Rapport RSE au regard de l'organisation mise en place, des procédures existantes, des documents disponibles et des outils de reporting dédiés.

Ces travaux ont été réalisés sur la base d'entretiens et de tests de cohérence que nous avons conduits :

- Pour les informations relatives à la thématique "L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes" (pages 61 et 62 du Rapport RSE) :
 - avec la Responsable de la Diversité au sein de RHG – Développement de carrières.
- Pour les informations relatives à la thématique "Un engagement renforcé dans la microfinance" (pages 96 et 97 du Rapport RSE) :
 - avec le Responsable Micro-Finance Groupe et la Coordinatrice de Projets.

- Pour les informations relatives à la thématique “Création d’entreprises par le micro-crédit en partenariat avec l’Adie” (pages 98 et 99 du Rapport RSE) :
 - avec la Chargée de mission au sein de la Fondation BNP Paribas.
- Pour les informations relatives à la thématique “Le financement des énergies renouvelables” (page 91 du Rapport RSE) :
 - avec le Business Manager Energy & Commodities Structured Debt, Europe, Middle East & Africa.
- Pour les informations relatives à la thématique “Prévenir les impacts des activités immobilières” (page 87 du Rapport RSE) :
 - avec le Directeur Général Délégué de Meunier Immobilier d’Entreprise et la Directrice de la Communication France de BNP Paribas Immobilier.
- Pour les informations relatives à la thématique “Certification Accueil et Services ISO 14001” (page 88 du Rapport RSE) :
 - avec la Responsable Qualité Relations Consommateurs de BDDF.
- Pour les données relatives à l’ “Evolution des effectifs” et à “La pyramide des âges du Groupe” (pages 49 et 50 du Rapport RSE) :
 - avec la Responsable du reporting social au sein de RHG.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts développement durable de notre cabinet.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n’avons pas relevé d’anomalie significative de nature à remettre en cause :

- le processus d’établissement des informations sociales et les procédures de reporting associées ;
- la cohérence des données et des thématiques de développement durable sélectionnées au regard des procédures de reporting définies par le Groupe au titre de l’exercice 2008.

Neuilly-sur-Seine, le 11 mai 2009

L’un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

L’Associé du Département Développement
Durable de PricewaterhouseCoopers
Advisory

Étienne Boris

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. 03-23				
LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE	p. 24-32				
Une responsabilité environnementale et sociale fondée sur des valeurs et des principes d'action	p. 25			1.2, 4.11	2.3
BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable	p. 25-26			4.11-4.13	3.3
Une démarche RSE intégrée à la performance économique	p. 27-29			1.2, 4.11-4.13	2.3
Une performance reconnue par les agences extra-financières	p. 29-30	Art. 2 - 4°	N° 8	1.2	2.3 & 2.6, 2.2
Un dialogue organisé avec les parties prenantes	p. 31-32				
LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	p. 33-45				
LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	p. 46-68				
Les valeurs du Groupe	p. 47	Art. 1 - 1°-a / 7°	N° 4, N° 5	4.8 ; MA : LA ; MA : HR	
Le référentiel des gestion des ressources humaines	p. 47-50	Art. 1 - 1°-a / 7°		2.5, 4.8, 2.8 ; MA : LA ; MA : HR/ HR 5 ; MA : LA/ LA1	
Les principaux défis de la gestion des ressources humaines	p. 50-68				
Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi	p. 51	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. 51-53			MA : LA/ LA1/ LA2	
Développer la compétence des salariés et des équipes	p. 53-54	Art. 1 - 1°-a / 7°, Art. 1 - 6°		MA : LA/ LA10-12	
Fidéliser par des rétributions compétitives	p. 54-56		N° 1	MA : EC	
Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique	p. 56-58			MA : LA/ LA 2	
Promouvoir la diversité sous toutes ses formes	p. 58-64	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	
Protéger la santé des collaborateurs	p. 64-66	Art. 1 - 5°	N° 1	MA : LA/ LA 7-9	
Entretenir un dialogue social de qualité	p. 66-67	Art. 1 - 4°	N° 1/N° 3	MA : LA/ LA 4 ; MA HR/ HR 5	
Déployer un dispositif mondial de pilotage du changement	p. 67-68			4.14-4.17	
LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS	p. 69-81				
Relations de proximité	p. 70-75	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. 75-80	N° 9, N° 1/N° 2		MA : EC/ EC1 /EC2 ; MA : EN/ EN26 ; MA : HR	3.2, 2.7
Relations avec les fournisseurs	p. 80-81	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. 82-94				
Domaines	p. 83-86	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
Levier	p. 87-89	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. 90-94	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. 95-106				
Un engagement renforcé dans la microfinance	p. 96-98	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 bilan de trois années d'actions	p. 98-99	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N° 1, N° 6	4.8, 4.12-4.17	
Un mécénat actif et imaginatif de la Fondation BNP Paribas	p. 100-106	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N° 1, N° 6	4.8, 4.12-4.17 ; MA : EC/ EC1/ EC 6	
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	p. 107-150				
Le Conseil d'administration	p. 108-110				
Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne	p. 111-148				
Le Contrôle Interne	p.134		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. 141		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. 141-142		N° 6	3.1-3.7, 3.13	2.3
Le Comité Exécutif	p. 149-150				2.3
LA CONFORMITÉ AU SEIN DE BNP PARIBAS	p. 151-155				
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	p. 166-167				
				3.12-3.13	

* Les annexes Loi NRE, en pages 156 à 165, 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

ABSA

Action à Bon de Souscription d'Action.

Action

L'action est un titre négociable constatant le droit de l'actionnaire inscrit en compte chez la société émettrice ou chez un intermédiaire habilité. Elle représente une partie du capital d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions. Depuis la dématérialisation des valeurs mobilières, les actions sont inscrites en compte au nom de leur propriétaire, soit dans les livres de la société (forme "nominative"), soit auprès d'un intermédiaire habilité (forme au "porteur").

ADP

Action à Dividende Prioritaire.

ADR

(American Depositary Receipt)

C'est un certificat négociable de dépôt, représentatif d'une ou plusieurs actions, dont la valeur nominale est libellée en dollars et dont le paiement des intérêts est également assuré en dollars ; il permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis.

AMF

(Autorité des Marchés Financiers)

Créée par la loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003, l'AMF est issue de la fusion de la COB (Commission des Opérations de Bourse) et du CMF (Conseil des Marchés Financiers). Parmi ses missions figurent donc celles héritées de ces deux institutions, à savoir : élaborer les règlements des marchés financiers, notamment des Bourses de valeurs, veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, surveiller l'information financière délivrée aux investisseurs, et enfin proposer des mesures visant à améliorer le bon fonctionnement des marchés, notamment au plan international. La loi a également confié deux nouvelles missions à l'AMF : la régulation des conseillers en investissement financier et le contrôle des agences de notation et des analystes financiers.

AMS

Asset Management and Services.

Animation/Contrat d'animation

Les contrats d'animation ont été lancés par la SBF-Bourse de Paris en août 1992. Ils consistent en un partenariat signé entre la SBF (devenue depuis Euronext), une société cotée et un intermédiaire financier (l'"animateur"). Ce dernier s'engage à avoir une présence active sur le marché en assurant lors de chaque séance un nombre minimal de transactions, et ce aux fins de favoriser la liquidité du titre. Les contrats d'animation concernent principalement les valeurs moyennes.

Arbitrage

Activité consistant à profiter des écarts de valorisation entre deux actifs financiers, par exemple deux actions lors d'OPE ou d'OPA. Les arbitragistes interviennent donc, dans ce contexte, en cas d'écart entre le cours de la cible et le "prix" proposé par l'initiateur de l'offre.

Augmentation de capital	Un des moyens d'accroître les fonds propres de la société. Elle est réalisée soit par augmentation du nominal des actions existantes, soit par la création d'actions nouvelles provenant de souscriptions en numéraire, d'apports en nature ou de bénéfiques, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Les augmentations de capital peuvent être réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription. Elles peuvent permettre de faire participer de nouveaux actionnaires au capital de la société. Elles doivent avoir été préalablement autorisées par une AGE.
Autocontrôle	Pourcentage de son propre capital détenu par une société. Les actions représentant l'autocontrôle sont privées du droit de vote, ne perçoivent pas de dividende et n'entrent pas en ligne de compte pour le calcul du bénéfice par action.
Autofinancement	Excédent permettant le financement des investissements sans appel à des fonds extérieurs (augmentations de capital, emprunts, etc.).
Avis d'opéré	Compte-rendu adressé par un intermédiaire financier à un client suite à la passation d'un ordre de Bourse ; ce document relate les conditions d'exécution de cet ordre.
Avoir fiscal	Institué afin d'éviter la double imposition au niveau de la société et de l'actionnaire, il est égal à la moitié du dividende net perçu par l'actionnaire (personne physique résidente française). Il est déductible de l'impôt sur le revenu ou remboursé par le Trésor s'il est supérieur au montant de l'impôt à payer.
B to B, ou B2B	Business to Business : transactions réalisées sur Internet entre deux entreprises.
B to C, ou B2C	Business to Consumer : sur Internet, transactions entre une entreprise et ses clients.
Back-office	Lieu de traitement des opérations liées à la gestion administrative.
BDDF	Banque de Détail en France.
Bénéfice net, part du Groupe	Bénéfice net consolidé de la société, après déduction des profits correspondant aux intérêts minoritaires.
BFI	Banque de Financement et d'Investissement. Sigle remplacé en 2008 par CIB.
Blue Chip	Terme anglo-saxon désignant les valeurs à forte capitalisation et à liquidité importante, c'est-à-dire donnant lieu lors de chaque séance boursière à des volumes conséquents de transactions.
BNL bc	Banca Nazionale del Lavoro devenue BNL banca commerciale.
Bon de souscription	Titre autonome ou détaché d'une autre valeur mobilière (action, obligation), et donnant le droit de souscrire des titres (action, obligation).
Capital social	Montant des apports (en numéraire ou en nature) faits par les associés ou les actionnaires d'une société, et des bénéfiques, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Le capital peut être augmenté ou diminué au cours de la vie de la société.
Capitalisation boursière	Valeur attribuée par la Bourse à une société. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions existantes par le cours de l'action.
CECEI	Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement : émanation de la Banque de France, présidé par son Gouverneur, ayant pour mission de contrôler le bon fonctionnement du système financier et bancaire français.
CER (Certified Emission Reduction)	Unité de réduction certifiée des émissions. Il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne de CO ₂ de réduction dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre.
Club d'investissement	Société civile à capital variable, ou indivision, permettant à ses membres de gérer en commun un portefeuille de valeurs mobilières, constitué à partir d'une mise de fonds initiale et/ou par des apports réguliers. Les clubs bénéficient d'un régime fiscal favorable en matière d'imposition des plus-values. La Fnaci (Fédération nationale des clubs d'investissement), dont l'adresse est 39, rue Cambon 75001 Paris, fournit sur demande tous les renseignements nécessaires à la constitution et à la bonne marche des clubs.

Code ISIN	Nouveau numéro d'identification des titres cotés en Bourse, se substituant au fameux code "Sicovam" (devenu d'ailleurs "Euroclear" entre-temps). Le 30 juin 2003, Euronext Paris a en effet abandonné son système propre d'identification des titres pour utiliser le code ISIN (International Securities Identification Number). Cette transformation, qui avait déjà été adoptée par de nombreuses places financières européennes (Amsterdam, Bruxelles, Lisbonne, Francfort, etc.), a pour but de donner une identité unique à chaque valeur, et donc de faciliter les transactions transfrontalières des investisseurs, en premier lieu en renforçant l'harmonisation au sein d'Euronext. Le code ISIN est composé de 12 caractères : 2 lettres indiquant le pays émetteur (FR pour la France, US pour les États-Unis, etc.) et 10 chiffres. Le code ISIN de BNP Paribas est FR0000131104.
Comité Consultatif des Actionnaires	Ensemble d'actionnaires "personnes physiques" choisis par certains émetteurs pour les conseiller dans leur politique de communication à destination de l'actionariat individuel. BNP Paribas a mis sur pied son Comité de liaison des actionnaires dès le premier semestre 2000, au moment de la fusion.
Contrats DSK	Il s'agit de "contrats investis principalement en actions" dont l'actif est constitué pour 50 % au moins d'actions de l'Union européenne et de titres assimilés, et 5 % au moins de placements à risque.
Cotation	La cotation permet de déterminer le cours d'un titre, c'est-à-dire son prix sur le marché à un instant donné. La cotation peut être soit en continu, soit au fixing, pour les valeurs de faible liquidité. La cotation en continu enregistre une succession de prix tout au long de la journée (9 h – 17 h 30). Le principe de ce marché repose sur l'exécution des ordres en temps réel et a pour avantage de suivre les évolutions du marché au plus près.
Coupon	Le coupon représente le droit du propriétaire d'un titre à encaisser une somme correspondant au revenu distribué de cette valeur pour un exercice donné.
Couverture	Dépôt de garantie exigé par un intermédiaire pour couvrir les opérations effectuées à terme par un client. Cette garantie peut être donnée en espèces ou en titres. Pour le SRD (Service de Règlement Différé) par exemple, ce montant doit être au minimum de 20 % en liquidités, bons du Trésor ou OPCVM monétaires, ou encore de 25 % s'il est représenté par des obligations cotées, des titres de créances négociables ou des OPCVM obligataires. Ce taux est porté à 40 % si la couverture est constituée d'actions cotées, ou d'OPCVM majoritairement investis en actions. En pratique, cette quotité est laissée à l'appréciation de l'intermédiaire financier qui peut augmenter ces pourcentages selon sa propre appréciation, et même demander une couverture intégrale de l'achat.
Certificat de Valeur Garantie	Instrument financier, émis généralement dans le cadre d'un rapprochement entre deux sociétés (OPA/OPE), afin de garantir la valeur d'un titre sous-jacent à une date prédéterminée ; il permet donc à l'actionnaire de la cible de recevoir une somme égale à la différence, si elle est positive, entre le prix proposé lors de l'OPA/OPE et un cours "de référence".
Dilution	Impact produit, sur les droits attachés à l'action d'une société, par toute création de titres (à l'occasion d'une augmentation de capital, d'une fusion, d'une OPE, de l'exercice de bons de souscription).
Directive DEEE	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.
Dividende	Partie des bénéfices réalisés par la société que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de distribuer aux actionnaires. Il représente le revenu de l'action et son montant peut varier chaque année en fonction des résultats et de la politique adoptée par la société.

DPS (Droit Préférentiel de Souscription)	Lors d'augmentations de capital en numéraire, chaque actionnaire bénéficie d'un droit préférentiel de souscrire un nombre d'actions nouvelles au prorata du nombre d'actions qu'il possède déjà. Ce droit est négociable sur le marché boursier. La loi offre aux sociétés la faculté de demander à leurs actionnaires, réunis en Assemblée Générale, de renoncer à leur DPS afin de faciliter la réalisation de certaines opérations ou permettre l'entrée de nouveaux actionnaires.
Droit d'attribution	Droit de participer à une augmentation de capital à titre gratuit (réalisée par exemple par incorporation de réserves). Le droit est coté.
Droit de garde	Rémunération perçue par l'intermédiaire financier pour assurer la garde et le service des titres inscrits en compte. Les droits de garde sont perçus annuellement et d'avance. Ils demeurent acquis pour toute année commencée ; les titres déposés en cours d'année sont exonérés de droits de garde pour l'année en cours.
Droit de souscription	Droit de participer à une augmentation de capital à titre onéreux.
Droit de vote	Permet à tout actionnaire de voter ou d'être représenté à une Assemblée Générale.
EAI (Enhanced Analytics Initiative)	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.
EONIA	Euro OverNight Index Average.
EpE Entreprises pour l'Environnement	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.
ERU (Emission Reduction Unit)	Unité de réduction des émissions.
EUA (European Union Emission Allowance)	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.
EUREX	Eurex est une Bourse des dérivés.
EURIBOR (EUROpean InterBank Offered Rate)	Taux du marché monétaire le plus répandu dans la zone euro.
Euroclear	Ex-Sicovam : gère les opérations de règlement-livraison des valeurs mobilières.
Euronext SA	Regroupe les fonctions de négociation sur les Bourses de Paris, Bruxelles et Amsterdam. À ce titre, cette société a entre autres pour mission d'établir les règles du marché, de décider de l'admission ou non des émetteurs, ainsi que de gérer toute la technologie nécessaire à la bonne marche de la cote.
FCP (Fonds Commun de Placement)	Copropriété (sans personnalité morale) de valeurs mobilières et de sommes placées à court terme. Les FCP, comme les Sicav, sont des instruments de gestion collective de valeurs mobilières. Ils ont, en règle générale, une dimension plus modeste, ce qui rend leur gestion plus souple. Soumis à une réglementation moins contraignante, ils peuvent être plus spécialisés. FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise.
Flottant	Partie du capital d'une société non contrôlée par les actionnaires stables, c'est-à-dire réellement négociable, et donc disponible pour les investisseurs, à l'exclusion par exemple des actions détenues par l'État, un pacte d'actionnaires, etc. À partir du 1 ^{er} décembre 2003, la composition du CAC 40 a abandonné la pondération de ses valeurs par la capitalisation, au profit de la prise en compte du seul "flottant". Cette évolution a été dictée par un souci d'homogénéité avec la plupart des grands indices mondiaux, qui fonctionnent déjà sur ce mode, afin d'assurer une plus grande comparabilité entre secteurs et valeurs. BNP Paribas possède un des flottants les plus importants de la place de Paris, avec 95 %.

Forward	Un contrat <i>forward</i> ou <i>forward agreement</i> 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 <i>forwards</i> sont négociés de gré à gré, entre banques et institutions financières, ou auprès d'elles, contrairement aux contrats futurs traités sur des marchés organisés.
Free Cash Flow	Marge brute d'autofinancement : flux de trésorerie disponible après satisfaction des besoins financiers immédiats de l'entreprise.
Garantie de cours	Lorsqu'une société acquiert la majorité du capital d'une société cotée, la réglementation exige qu'elle offre aux minoritaires pendant quinze jours de Bourse consécutifs la possibilité de vendre leurs titres aux mêmes conditions que celles dont ont bénéficié les cédants du bloc de contrôle.
Gouvernement d'entreprise (Corporate Governance)	Ensemble de principes et recommandations à suivre par le management d'une entreprise faisant appel public à l'épargne.
Hedge Funds	Terme anglais signifiant "fonds de couverture" ; utilisé pour désigner un organisme dont le rôle consiste à couvrir une position contre un risque de marché. Fonds d'investissement pratiquant la gestion "alternative" ou "décorrélée" visant à profiter non pas de la performance absolue d'un actif mais de sa performance relative par rapport à un autre, permettant ainsi une couverture contre des évolutions absolues des actifs. À titre d'exemple, un <i>Hedge Fund</i> n'investira pas dans une action mais dans un arbitrage entre une action et son secteur, ou entre une action et l'indice, devenant ainsi quasiment insensible à l'évolution absolue du marché actions.
IAS	<i>International Accounting Standards</i> (nouvelles normes comptables internationales).
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> (normes d'information financière internationales).
IFU (Imprimé Fiscal Unique)	Il s'agit d'une déclaration nominative regroupant l'ensemble des opérations sur valeurs mobilières et paiements de revenus mobiliers, effectués chez un même établissement payeur, au profit d'un même bénéficiaire.
Investisseurs Institutionnels	Organismes financiers tenus, par leur nature ou leur statut, d'employer une part de leurs fonds en placements sous forme de valeurs mobilières. Ex. : compagnies d'assurances, caisses de retraites, Caisse des dépôts et consignations...
Institution de Microfinance (IMF)	Une institution de microfinance est une entité qui propose des services financiers (épargne, microcrédit, micro-assurance, transfert de fonds) à des personnes n'ayant pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel.
Jouissance	Droit à percevoir un revenu pour les capitaux investis à une date donnée ; date de jouissance d'une action : date à partir de laquelle commencent à s'exercer les droits pécuniaires attachés à l'action ; date de jouissance d'un emprunt : date à partir de laquelle l'emprunt porte intérêt.
LBO	Un LBO, ou Leveraged Buy Out, est l'achat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué, qui s'endette pour racheter la cible. Le holding paiera les intérêts de sa dette et remboursera celle-ci grâce aux dividendes réguliers ou exceptionnels provenant de la société rachetée.
Leveraged Finance	Financements à effet de levier.
LIFFE	London International Financial Futures & Options Exchanges. Marché à terme et des options à Londres.
Liquidation	Échéance mensuelle lors de laquelle se dénouent (ou sont prorogées) les opérations réalisées "avec Service de Règlement Différé". Ce jour correspond au cinquième jour de Bourse avant la dernière séance boursière du mois.

Liquidité	Correspond, en Bourse pour un titre donné, au rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre d'actions du capital.
LME	London Metal Exchange. La Bourse des Métaux de Londres.
M & A	Mergers & Acquisitions = Fusions & Acquisitions.
Marché Primaire	Marché financier sur lequel sont proposés des titres lors de leur émission.
Marché Secondaire	Marché financier sur lequel s'échangent des titres déjà en circulation.
MDP – Mécanisme de Développement Propre	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.
MONEP	Marché d'Options Négociables de Paris qui comprend un compartiment d'options négociables portant sur l'indice CAC 40 et un département d'options négociables sur actions.
Nominal (valeur nominale)	La valeur nominale d'une action est la quote-part du capital social représentée par cette action.
Norme HQE – Haute Qualité Environnementale	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.
Notation/Agences de notation	La notation est l'appréciation du risque de défaut de paiement d'un emprunteur, avec une influence directe sur le taux auquel cette société pourra obtenir des fonds. Les changements de notation ont une influence non négligeable sur le cours de Bourse. Les principales agences sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch-IBCA.
OAT	Obligation Assimilable du Trésor.
Obligation	Titre de placement à intérêt en général fixe en vertu duquel l'émetteur s'engage à payer au prêteur un capital fixe, à une date ultérieure donnée, ainsi qu'une série de versements d'intérêts soit semi-annuellement, soit annuellement. Les paiements d'intérêts peuvent varier pendant la durée de l'obligation.
OBSA	Obligation à Bon de Souscription d'Action.
OBSO	Obligation à Bon de Souscription d'Obligation.
OC (Obligation Convertible)	Obligation pouvant être convertie, selon des modalités prédéterminées, en titres donnant accès au capital d'une société.
OCEANE	Obligation Convertible En Actions Nouvelles ou Existantes.
Offres publiques	Les offres publiques permettent de prendre le contrôle de sociétés cotées (OPA ou OPE) ou, pour les actionnaires de sociétés cotées très largement contrôlées, de demander leur retrait de la cote (OPR et retrait obligatoire).
Offshoring	L' <i>offshoring</i> désigne la délocalisation des activités de services de certaines entreprises vers des pays à bas salaire.
OPA	Offre Publique d'Achat.

OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)	Appellation recouvrant les Sicav et les fonds communs de placement (FCP), et ayant pour objet la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières.
OPE	Offre Publique d'Échange.
OPF	Offre à Prix Fixe ; nouvelle dénomination de l'OPV.
OPR	Offre Publique de Retrait.
OPRA	Offre Publique de Rachat d'Actions.
Option	Contrat valable jusqu'à une échéance déterminée à l'avance, qui donne le droit (mais non l'obligation), moyennant paiement immédiat du prix de l'option, d'acheter ou de vendre à l'avenir un titre à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice). L'option est le vecteur d'intervention sur le MONEP. Les options peuvent être soit des options d'achat (call), soit des options de vente (put).
OPV	Offre Publique de Vente.
ORA	Obligation Remboursable en Actions.
ORSE – Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises	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.
PEA (Plan d'Épargne en Actions)	Destiné à inciter les particuliers à accroître la part de leur épargne investie en actions, ce produit de placement, en actions de sociétés ayant leur siège dans un État membre de la CEE, ou en FCP éligibles au PEA, est exonéré d'impôt sur les revenus et les plus-values si aucun retrait n'est effectué durant cinq années ; il reste soumis aux prélèvements sociaux. Le plafond de placement est de 120 000 euros par personne physique.
PEE (Plan d'Épargne d'Entreprise)	Il s'agit d'un plan d'épargne collectif qui permet au salarié, avec l'aide de son entreprise, de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les versements et intérêts qui alimentent le compte sont exonérés d'impôt sur le revenu, sous condition de blocage pendant cinq ans (et hors cas spécifiques de levée anticipée), mais restent soumis aux prélèvements sociaux. Il en est de même pour les gains de sortie.
PER (Price Earning Ratio)	Rapport entre le cours de l'action et le bénéfice net par action. Il permet de voir combien de fois le cours de l'action capitalise le bénéfice. L'actionnaire tirera une satisfaction d'autant plus grande de son placement que la valeur de son titre représentera un multiple plus élevé du bénéfice par action.
Plus-value/moins-value	Différence positive/négative entre le prix de vente d'une action et son prix d'achat.
Portail B2E	Site Intranet spécifique pour les salariés du Groupe. Sa page d'accueil propose un moteur de recherche, des liens avec des services et de nombreuses informations sur le métier du salarié, sa vie pratique et sa carrière dans le Groupe.
Prime Brokerage	Activité consistant à fournir aux Hedge Funds une gamme étendue de services : financement, règlement-livraison de leurs opérations, conservation de titres, prêt-emprunt de titres, etc.
Principes d'Équateur	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.

Private Equity	Investissement en actions dans des sociétés non cotées.
Produits Dérivés	Instruments financiers construits à partir d'un titre ou d'un indice "sous-jacent" permettant à un agent de réaliser des opérations sur l'avenir pour se couvrir contre les écarts ou en tirer parti.
Quorum	Pour qu'une Assemblée Générale puisse valablement délibérer, il faut que des actionnaires possédant un nombre minimum total d'actions (quorum) soient présents ou représentés. Le quorum est : <ul style="list-style-type: none"> - pour une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) sur 1^{re} convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ; - pour une AGO sur 2^e convocation : aucun quorum n'est requis ; - pour une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) sur 1^{re} convocation : 1/3 des actions ayant droit de vote ; - pour une AGE sur 2^e convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ; - pour une AG Mixte : ces divers quorums sont requis selon les résolutions.
Relution	Inverse de dilution ; opération sur le capital (rachat d'actions, ou émission d'actions en proportion moindre que l'augmentation de bénéfices suite à fusion ou OPE par exemple) permettant d'accroître le bénéfice par action.
Rendement	Indicateur instantané de la rentabilité du placement, exprimé en pourcentage : pour les actions, c'est le rapport entre le dernier dividende payé et le dernier cours de Bourse.
Report	Opération de Bourse sur le marché à Service de Règlement Différé par laquelle il est possible, pour un donneur d'ordre, de reporter sa position acheteuse ou vendeuse d'une liquidation mensuelle à la suivante.
Retail Banking	Banque de Détail, comprenant BDDF, BNL bc, BancWest, Réseaux Marchés Émergents, Personal Finance, Equipment Solutions.
ROE (Return On Equity)	Ratio de Rentabilité des Fonds Propres. Il mesure le rapport entre le bénéfice net consolidé part du Groupe, et les fonds propres consolidés hors intérêts minoritaires.
Rompu	Un rompu est la différence pouvant exister entre le nombre d'actions que possède un actionnaire et le multiple le plus proche du nombre minimum d'actions anciennes, pour participer à une opération financière (échange de titres, droits de souscription ou d'attribution). Les rompus sont négociés à l'unité pour obtenir le multiple désiré, ou bien les actions correspondantes sont vendues à la clôture de l'opération et les sommes allouées aux titulaires des droits.
SFDI	Services Financiers et Banque de Détail à l'International.
SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)	Société, dotée d'une personnalité morale distincte, ayant pour objet de gérer un portefeuille collectif de valeurs mobilières pour le compte de ses actionnaires qui peuvent chaque jour souscrire des parts (actions) ou se faire rembourser celles qu'ils ont souscrites. Les parts (actions) de Sicav ne sont pas cotées en Bourse, mais leur valeur réelle (valeur liquidative) varie chaque jour en fonction du cours des titres constituant son portefeuille.
SICOVAM	Société Interprofessionnelle pour la Compensation des Valeurs Mobilières, devenue Euroclear France. Organisme chargé de la compensation des titres entre intermédiaires financiers, en centralisant l'ensemble des transactions boursières et facilitant la circulation des titres entre établissements affiliés.
Split	Terme anglo-saxon désignant la division de la valeur nominale d'une action ; cette opération a essentiellement pour objectif d'augmenter la liquidité du titre, comme d'en accroître l'accessibilité pour les actionnaires individuels. Le nominal de l'action BNP Paribas a été divisé par deux le 20 février 2002, pour le fixer à deux euros.
SPVT	Spécialiste en Pension des Valeurs du Trésor.

SRD (Service de Règlement Différé)	Marché où se négocient les actions des principales sociétés françaises et étrangères. Les actions ou obligations achetées "avec SRD" sont donc payées à crédit. Dans une telle négociation, acheteur et vendeur devront, l'un payer le prix, l'autre livrer les titres lors de la prochaine liquidation, à moins que l'un ou l'autre des intervenants ne demande à se faire "reporter" à la liquidation du mois suivant.
Survaleur ou goodwill	Également dénommé "écart d'acquisition positif": différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net comptable.
Swaps	Le swap, de l'anglais to swap : 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.
TBB (Taux de Base Bancaire)	Principal taux de référence pour la rémunération des opérations d'emprunt.
TMO	Taux Mensuel de rendement des emprunts Obligataires.
TP	Titre Participatif.
TPI	Titre au Porteur Identifiable : permet à tout émetteur de titres de connaître l'identité de ses actionnaires au porteur, via une interrogation auprès d'Euroclear.
Trade Center	Force de vente spécialisée, créée par BNP Paribas pour accompagner ses entreprises clientes à l'international. Les Trade Centers proposent aux entreprises importatrices et exportatrices un concept de guichet unique avec une large gamme de services personnalisés.
TSDI	Titre Subordonné à Durée Indéterminée.
TSR	Total Shareholder Return : rendement sur capital investi, compte tenu des dividendes encaissés et de l'appréciation de la valeur d'une action.
UNEP - FI	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.
Véhicule d'Investissement en Microfinance (VIM)	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 (IMF) ainsi qu'à des intermédiaires financiers non spécialisés 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.
Volatilité	Désigne le comportement d'un marché boursier ou d'une valeur mobilière dont les cours connaissent des fluctuations amples et rapides.
Warrant	Valeur mobilière qui offre le droit d'acheter (Call Warrant) ou de vendre (Put Warrant) différents supports "sous-jacents" (taux, indices, devises, actions) à un prix (dit "d'exercice") et jusqu'à une date donnée (dite "échéance"). Cette valeur, quoique de type optionnel, ne peut être vendue à découvert. Les warrants sont émis par un établissement financier qui fait office de teneur du marché.
Work Flow	Technologie d'automatisation d'un processus qui vise à faire circuler des documents ou dossiers numériques de manière séquentielle entre les personnes qui ont à intervenir dans le traitement du dossier.



Édition et conception
Marque, Communication et Qualité – BNP Paribas

Conseil, création et production



Prises de vue
Pascal Dolémieux – Grégoire Korganow – Gilles Leimdorfer – Jean-Erick Pasquier – Stéphanie Tétu

Crédits photos
Corbis, Getty Images, Shutterstock Images

SIÈGE SOCIAL 16, boulevard des Italiens – 75009 Paris (France)

Tél. : 01 40 14 45 46

RCS Paris 662 042 449

Société anonyme au capital de 2 198 641 552 euros

RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES Tél. : 01 42 98 21 61 / 01 40 14 63 58

www.bnpparibas.com

Réf. E1DD.09.01



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change