



# SOMMAIRE

<b>Message du Président et du Directeur Général</b>	<b>2</b>	<b>La conformité au sein de BNP Paribas</b>	<b>81-86</b>
<b>Chiffres clés</b>	<b>3-4</b>	<b>Des équipes dédiées</b>	<b>82-84</b>
<b>Activités du Groupe en 2007</b>	<b>5-73</b>	• L'actualisation des référentiels	83
<b>Corporate &amp; Investment Banking</b>	<b>6-21</b>	• Le pilotage du dispositif de sécurité financière	83-84
<b>Les activités de conseil et marchés de capitaux</b>	<b>11-16</b>	<b>La continuité de l'activité</b>	<b>85-86</b>
• Actions et Dérivés Actions	11-12	• L'organisation de la continuité d'activité	85
• Fixed Income	13-14	• La gestion opérationnelle des plans de continuité	85-86
• Corporate Finance	15-16	<b>BNP Paribas et ses parties prenantes</b>	<b>87-158</b>
<b>Les métiers de financement</b>	<b>17-21</b>	<b>Un dialogue organisé avec les parties prenantes</b>	<b>88-89</b>
• Financements Spécialisés	17-19	<b>BNP Paribas et ses actionnaires</b>	<b>90-99</b>
• Financements Structurés	20-21	<b>Le développement des Ressources Humaines</b>	<b>100-126</b>
<b>Banque de Détail en France</b>	<b>22-33</b>	• Les valeurs du Groupe, fondements de la gestion des RH	100
• La clientèle des particuliers	25-27	• Le référentiel de gestion des ressources humaines	101-103
• La clientèle des professionnels et des entrepreneurs	28-29	• Les principaux défis de la gestion des ressources humaines	104
• La clientèle des entreprises et institutions	30-32	• Des enjeux opérationnels clairement identifiés	105-126
• Organisation après-vente	33	<b>Les relations avec les clients et les fournisseurs</b>	<b>127-137</b>
<b>International Retail Services</b>	<b>34-47</b>	• Relations de proximité	127-132
• Personal Finance	37-38	• L'investissement socialement responsable	132-136
• Equipment Solutions	39-40	• Relations fournisseurs	137
• BancWest	41-42	<b>Les impacts sur l'environnement naturel</b>	<b>138-150</b>
• Marchés émergents	43-47	• Domaines	138-140
<b>BNL banca commerciale</b>	<b>48-55</b>	• Leviers	141-144
<b>Asset Management &amp; Services</b>	<b>56-71</b>	• Moyens d'action	145-150
• BNP Paribas Banque Privée	59-60	<b>L'ancrage dans le tissu social</b>	<b>151-158</b>
• BNP Paribas Investment Partners	61-63	• Un engagement renforcé dans la microfinance	151-153
• BNP Paribas Personal Investors	64-65	• Des actions de proximité pour promouvoir l'insertion et la solidarité	153-155
• BNP Paribas Immobilier	66-67	• La Fondation BNP Paribas : une fondation présente et imaginative	156-158
• BNP Paribas Assurance	68-69	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>159-191</b>
• BNP Paribas Securities Services	70-71	<b>Le Conseil d'administration</b>	<b>160-162</b>
<b>Klépierre</b>	<b>72-73</b>	<b>Rémunérations</b>	<b>163</b>
<b>BNP Paribas Principal Investments</b>	<b>73</b>	<b>État récapitulatif des opérations déclarées sur le titre BNP Paribas</b>	<b>164</b>
<b>La démarche RSE du Groupe</b>	<b>74-80</b>	<b>Rapport du président</b>	<b>165-190</b>
<b>Une responsabilité environnementale et sociale fondée sur des valeurs et des principes d'action</b>	<b>75</b>	• Le gouvernement d'entreprise de BNP Paribas	165-181
<b>BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable</b>	<b>75-76</b>	• Contrôle interne	181-186
• Des initiatives de portée globale	75	• Limitation des pouvoirs du Directeur Général	186
• Des initiatives propres au secteur financier	76	• Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	186-190
<b>Une démarche RSE intégrée à la performance économique</b>	<b>77-78</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes</b>	<b>191</b>
• Un acte de management	77	<b>Annexe Loi NRE - Social</b>	<b>192-196</b>
• Une mission transversale d'animation et de coordination	78	<b>Annexe Loi NRE - Environnement</b>	<b>197-200</b>
• Le dispositif de contrôle interne	78	<b>Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes</b>	<b>201-202</b>
<b>Une performance reconnue par les agences extra-financières</b>	<b>79-80</b>	<b>Table de concordance</b>	<b>203</b>
• SAM	79	<b>Glossaire</b>	<b>204-214</b>
• Vigeo	79		
• CFIE	80		
• L'évaluation de Capital Bridge	80		



# Message du Président et du Directeur Général



Michel Pébereau, Président

Baudouin Prot, Administrateur Directeur Général

Dans un environnement marqué par la crise financière, BNP Paribas a maintenu sa dynamique de développement dans tous ses pôles. La performance réalisée en 2007 illustre la robustesse de notre modèle, qui est fondé sur un équilibre entre les activités de banque de détail générant la moitié de ses revenus, les métiers de l'asset management et ceux de banque de financement et d'investissement qui en assurent respectivement le sixième et le tiers. La solidité financière du Groupe, qui a obtenu la note AA+ délivrée par Standard & Poor's, et sa culture de risque rigoureuse ont fortement contribué à sa capacité de résistance.

La performance globale de BNP Paribas est également servie par le niveau d'exigence élevé qu'il s'est fixé dans l'exercice de sa responsabilité sociétale et environnementale.

Notre Groupe a été classé n° 1 des Top Renewables Financial Advisers en 2007 et demeure ainsi un des leaders mondiaux du financement des énergies renouvelables. Dans le domaine du microcrédit, un accord a été signé avec l'Agence Française de Développement et les facilités accordées aux institutions de microfinance ont permis d'aider plus de 400 000 emprunteurs, dont 78 % sont des femmes, soit plus de 2 millions de personnes en comptant leurs familles. La reconnaissance croissante de la responsabilité sociétale de BNP Paribas vaut à son titre d'être un des plus fréquemment présents dans les fonds ISR européens<sup>(1)</sup>. Notre Groupe a également obtenu, aux États-Unis, le prix de la Responsabilité sociale et environnementale, qui a récompensé l'engagement de ses salariés pour la reconstruction de La Nouvelle-Orléans.

Ce Rapport dédié à la responsabilité sociale de notre entreprise présente notre démarche et les résultats que nous avons obtenus en 2007.

<sup>(1)</sup> Étude Vigéo - Ayanzi SRI Research, octobre 2007 / Étude Capital Bridge, juin 2007.

*T. Pébereau*      *B. Prot*

# Chiffres clés

## Activité

(en millions d'euros)

	31 décembre 2006	31 décembre 2007
<b>Total bilan</b>	<b>1 440 343</b>	<b>1 694 454</b>
Prêts et créances sur la clientèle	393 133	445 103
Dépôts de la clientèle	298 652	346 704
Capitaux propres, part du Groupe <sup>(1)</sup>	49 512	53 799
Ratio international de solvabilité	10,5 %	10 %
dont noyau dur	7,4 %	7,3 %

<sup>(1)</sup> Avant affectation du résultat.

## Effectifs gérés

(en équivalents temps plein)

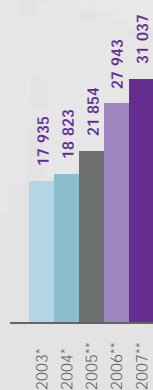
	2006	2007
Monde	141 911	<b>162 700</b>
Europe (y compris Dom-Tom)	110 584	<b>126 000</b>

## Notations long terme, confirmées en février 2007

Standard & Poor's	AA+	Perspective stable	notation révisée à la hausse le 10 juillet 2007
Moody's	Aa1	Perspective stable	notation révisée à la hausse le 23 mai 2007
Fitch	AA	Perspective stable	notation confirmée le 16 mai 2007

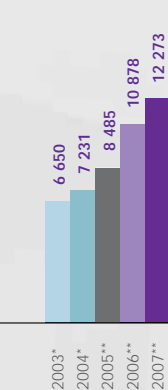
### Produit net bancaire

(en millions d'euros)



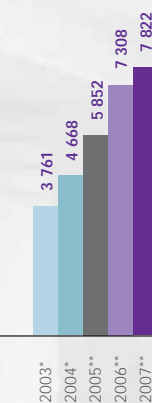
### Résultat brut d'exploitation

(en millions d'euros)



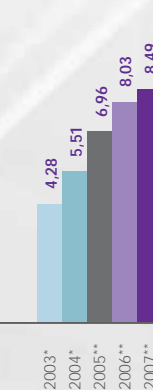
### Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)



### Bénéfice net par action

(en euros) <sup>(\*\*\*)</sup>



# Présentation du Groupe

BNP Paribas est un leader européen des services bancaires et financiers, avec une présence significative et en croissance aux États-Unis, et des positions fortes en Asie. Le Groupe possède l'un des plus grands réseaux internationaux, avec une présence dans plus de 85 pays et 162 700 collaborateurs, dont plus de 126 000 en Europe. BNP Paribas détient des positions clés dans ses trois domaines d'activité :

## Corporate & Investment Banking (CIB)

### Banque de Détail, regroupant :

- Banque de Détail en France (BDDF)
- Banque de Détail en Italie : BNL banca commerciale (BNL bc)
- International Retail Services (IRS)

## Asset Management & Services (AMS)

## Rentabilité des capitaux propres

(en %) <sup>(1)(2)</sup>



## Capitalisation boursière

(en milliards d'euros)

Source : Bloomberg



<sup>(1)</sup> Selon les normes comptables françaises.

<sup>(2)</sup> Selon les normes comptables internationales (IFRS) adoptées par l'Union européenne.

<sup>(3)</sup> Retraité des effets de l'augmentation de capital de 2006 pour les années 2003 à 2005.

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

# Activités

du Groupe  
en 2007



Corporate  
and Investment  
Banking



Banque de Détail  
en France



International  
Retail Services



BNL  
banca commerciale



Asset  
Management  
& Services



Klépierre  
BNP Paribas  
Principal Investments



and  
investment  
banking

Corporate



BNP Paribas, Londres, 10 Harewood Avenue



# BNP Paribas Corporate and Investment Banking : un modèle économique solide et diversifié

Avec près de 16 000 salariés, des activités dans plus de 50 pays, 28 % des revenus et 35 % du résultat avant impôt du Groupe, BNP Paribas Corporate and Investment Banking (BNP Paribas CIB), la banque de financement et d'investissement du Groupe, intervient dans les activités de conseil et de marchés de capitaux (Corporate Finance, Equities et Fixed Income), ainsi que dans les métiers de financement (Specialised et Structured Finance).

La banque excelle dans trois secteurs particuliers :

- c'est l'un des leaders mondiaux sur le marché des dérivés, notamment de taux d'intérêt et de change, de crédits, de matières premières et les dérivés actions ;
- elle figure parmi les 10 premières banques européennes à la fois sur les marchés de capitaux actions et taux (émissions obligataires, titrisation, prêts syndiqués, etc.) ;
- elle est leader mondial dans le financement d'acquisitions, d'exportation de biens d'équipement, de projets d'infrastructures, d'énergie et de matières premières.

La relation avec les clients – entreprises, institutions financières et investisseurs – est au cœur de l'organisation de BNP Paribas CIB. Les chargés de la relation avec les clients ont pour objectif de leur offrir la plus large gamme de services en accompagnement de leur stratégie, faisant appel aux spécialistes des dérivés, des marchés de capitaux et des financements spécialisés dans le monde entier afin de proposer des solutions sur mesure et innovantes.

En 2007, BNP Paribas CIB a réalisé des résultats exceptionnels malgré la crise de liquidité du crédit de la deuxième moitié de l'année. Son modèle économique diversifié et axé sur la clientèle a montré sa résistance et sa viabilité en comparaison de la plupart de ses concurrents. Une démarche d'innovation continue, l'engagement et l'expertise de ses équipes ont permis à BNP Paribas CIB de gagner en 2007 la reconnaissance du secteur en obtenant de nombreuses récompenses pour ses activités dans les marchés de capitaux et de financement, ainsi que pour sa division de Corporate Finance en France et en Asie. BNP Paribas CIB s'est développé sur les marchés émergents et l'Asie, aidé par la croissance de ses parts de marché et les contrats significatifs signés dans ces régions. En 2008, BNP Paribas CIB poursuivra cette stratégie de croissance internationale fondée sur : un modèle économique robuste diversifié sur le plan international et en termes géographiques, de produits et de clients, des franchises fortes dans le domaine des dérivés et des financements spécialisés, et des professionnels reconnus tournés vers la performance et l'innovation.



BNP Paribas, Londres

# Au service de nos clients

BNP Paribas CIB a mis au cœur de sa stratégie la relation avec ses clients, avec pour objectifs principaux :

- de développer une relation de long terme avec ses clients ;
- de les accompagner et d'être en mesure de répondre à l'ensemble de leurs besoins en mettant à leur disposition toute l'offre produit de la banque et en leur proposant :
  - un point d'entrée unique,
  - un accès coordonné aux spécialistes produits de toutes les lignes de métier du Groupe,
  - une capacité de conseil et de structuration pour la mise en œuvre de solutions globales et innovantes adaptées à leurs besoins.

Ainsi, environ 1 000 personnes (relationship managers et analystes crédit) ont pour mission de couvrir :

- 6 300 clients corporates :
  - des grandes entreprises,
  - des entreprises de taille moyenne mais ayant un fort potentiel ;
- 800 institutions financières :
  - banques généralistes ou spécialistes, publiques ou privées,
  - compagnies d'assurances, mutuelles, institutions de prévoyance,
  - fonds de pension,
  - sociétés de gestion,
  - banques centrales et organismes supranationaux ;
- 65 fonds d'investissement relevant notamment du private equity ;
- les fonds souverains.

Cette mission s'exerce dans les différentes régions du monde où BNP Paribas est présent, et en particulier :

- en France, en Italie et dans d'autres pays en Europe de l'Ouest, qui s'affirme aujourd'hui comme le grand marché domestique de BNP Paribas ;
- en Europe centrale et de l'Est, considérée comme une zone de développement à fort potentiel par la banque ;
- sur les marchés très développés que sont l'Amérique du Nord, le Japon et l'Australie ;
- sur les marchés identifiés pour leur très forte croissance et le potentiel d'activités qui en découle, en particulier l'Asie continentale et le Moyen-Orient – où la banque est très présente dans la plupart des pays – ainsi qu'en Amérique latine.

BNP Paribas CIB a engagé le renforcement de son dispositif dans 5 pays ou zones à forte croissance pour y accompagner encore plus efficacement ses clients : la Chine, l'Inde, la Russie, l'Amérique latine et le Moyen-Orient.



## 2007: expansion en Europe et dans les marchés émergents

En France, BNP Paribas CIB s'est une nouvelle fois affirmé en 2007 comme le premier partenaire bancaire des grandes entreprises et des institutions financières, grâce à l'efficacité de la présence sur le terrain de ses équipes de relation clients (coverage) et à leur action coordonnée avec celle des équipes produits, permettant d'obtenir et d'exécuter des mandats importants de conseil, des opérations significatives et à forte valeur ajoutée dans les marchés de capitaux, les dérivés actions, et les financements structurés.

En Italie, le dispositif de coverage renforcé et coordonné avec BNL bc a généré une forte hausse des opérations de financement ainsi que des opérations sur les marchés de capitaux.

En Europe, BNP Paribas CIB a profondément amélioré son dispositif de couverture des institutions financières, clientèle importante que la banque souhaite fortement développer.

Le dispositif de couverture géographique a été complété en Scandinavie (ouverture du bureau de représentation de Stockholm) et en Europe centrale et de l'Est avec le renforcement de la qualité des équipes de coverage dédiées aux entreprises.

En Asie et au Moyen-Orient, mais aussi sur le continent américain, BNP Paribas CIB a étendu sa franchise de coverage, en renforçant en particulier les équipes locales dédiées aux relations avec les institutions financières et au secteur de l'énergie et des matières premières.

Au Moyen-Orient, les activités de la banque islamique du Groupe se sont également fortement développées en 2007.

Ainsi, l'étroite collaboration et la contribution conjointe des équipes des grands métiers de la banque (Fixed Income, Dérivés Actions, Corporate Finance, Financements Structurés, Asset Management and Services) et des équipes de coverage ont permis la réalisation d'opérations innovantes à forte valeur ajoutée dans chacune de ces différentes zones.



# Les activités de conseil et marchés de capitaux

## Actions et Dérivés Actions leadership et innovation

Le métier Actions et Dérivés Actions de BNP Paribas CIB couvre les activités de recherche, structuration, trading et vente sur actions, dérivés actions, indices et fonds. Le métier est actif aussi bien sur les marchés primaires que secondaires et s'appuie sur des équipes de front office fortes de 1 000 professionnels répartis sur cinq grandes plates-formes.

Les produits Actions et Dérivés Actions répondent aux divers besoins des établissements financiers, des hedge funds, des entreprises et des particuliers dans plus de 60 pays. Solidement implanté dans les produits structurés, gamme qui ne cesse de s'étoffer, le Groupe a également développé ces 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.



BNP Paribas CIB s'est imposé comme un leader mondial des dérivés actions à travers ses positions de trading de premier plan, ses fortes parts de marché et sa capacité d'innovation. Grâce à ses multiples compétences internes en matière de conception de produits complexes et aux importantes ressources consacrées au développement de produits incorporant de nouvelles stratégies, le métier Actions et Dérivés Actions s'est forgé une solide réputation d'innovation et peut proposer les solutions personnalisées les plus adaptées aux besoins spécifiques de ses clients dans tous les environnements de marché.

## 2007 : croissance continue du métier Actions et Dérivés Actions

Le métier Actions et Dérivés Actions a enregistré une forte croissance en 2007 et confirme une fois encore la place de leader mondial de BNP Paribas dans ce secteur.

Les distinctions décernées par la profession ont été plus nombreuses que jamais :

- "Structured Products House of the Year 2008" (magazine *Risk*) ;
- "Derivatives House of the Year, Asia-ex Japan 2007" (magazine *AsiaRisk*) ;
- "Deal of the Year, Asia" (magazine *AsiaRisk*) ;
- "Structured Products House of the Year" (magazine *Euromoney*) ;
- "Equity Derivatives House of the Year 2007" (magazine *Structured Products*) ;
- "Structurer of the Year, North America" (magazine *Structured Products*) ;
- "Equity Derivatives House of the Year" (magazine *Futures and Options World*) ;
- "Equity Derivatives House of the Year, Americas" (magazine *Global Finance*).

La croissance s'est poursuivie en 2007, notamment au premier semestre de l'année. Les turbulences des marchés au second semestre ont eu un impact limité ; les activités actions et dérivés actions ont moins souffert de la crise que d'autres contreparties et enregistrent une meilleure performance que la plupart des concurrents du Groupe. Cette réussite est clairement attribuable à la diversité des métiers et des régions couvertes.

## Principaux événements de l'année 2007

- **Croissance continue de la plate-forme de dérivés de flux** sur tous les continents, en particulier auprès de la clientèle des hedge funds. Gains de parts de marché dans les options et les marchés delta-1 ainsi que dans les flux complexes où le Groupe est en mesure de recycler des risques significatifs générés par de fortes positions sur produits structurés.
- **Vive croissance de la clientèle de banque privée pour les activités de produits structurés** partout dans le monde et plus particulièrement en Asie. Cette clientèle prend en effet de plus en plus conscience de l'incapacité des autres instruments financiers à générer le rendement et les rémunérations offerts par les produits structurés.
- **Forte expansion de l'activité asiatique** soulignée par le développement réussi d'une suite complète de produits de flux complexes pour les hedge funds en Asie. L'ensemble du marché asiatique a été marqué par une vive croissance en 2007, mais BNP Paribas CIB a gagné de fortes parts de marché dans les Actions et Dérivés Actions sous l'effet conjugué d'importantes transactions sur produits structurés et d'une forte progression sur le marché des warrants ; il se positionne ainsi comme un véritable leader dans cette région.
- **Activité accrue de l'équipe Strategic Equity** dans toutes les régions, avec une expansion continue sur les marchés matures et des opérations stratégiques et des succès d'envergure dans les régions émergentes. Cette évolution traduit l'orientation et l'expansion du métier sur les marchés émergents.
- Importantes ressources allouées à **la recherche de nouveaux sous-jacents**, qui s'avèrent de solides moteurs de croissance et de profits pour la clientèle. C'est ainsi, par exemple, que des **fonds de Private Equity** ont servi de sous-jacent d'un produit structuré utilisé par des clients de la Banque Privée.
- Enfin, cette année a été marquée par une **vive croissance de la clientèle**, toutes gammes de produits et régions confondues.



BNP Paribas, Paris

# Fixed Income un acteur mondial de premier plan

L'expertise produit du métier Fixed Income et sa force de frappe en matière de capacité de distribution ont positionné BNP Paribas parmi les trois premiers acteurs de l'activité Fixed Income en Europe et dans la région Asie-Pacifique avec de fortes positions au Japon, aux Amériques et sur un certain nombre de marchés émergents.

Mettant à profit la taille de son bilan, ainsi que sa solidité et sa qualité, dont atteste la note AA+ long terme que lui a attribuée S&P en juillet 2007, le Groupe a développé une offre complète de produits de taux, de crédit et de change au service de ses clients, s'appuyant sur une expertise complémentaire dans les domaines juridique, informatique et opérationnel.



Cette approche appliquée à la recherche, à la vente, au trading, à l'origination et à la distribution lui permet de développer des solutions très sophistiquées pour une clientèle mondiale dans les domaines des taux d'intérêt, du crédit et du change.

BNP Paribas CIB est un leader reconnu sur les marchés de taux d'intérêt et des dérivés de crédit et s'impose de plus en plus sur le marché des changes, en particulier dans le domaine des options.

La gamme étendue de produits de taux et de change du Groupe est proposée au travers d'une plate-forme commerciale performante de premier plan avec une gamme complète de produits et de services de recherche, comprenant des présentations individuelles et une grande variété de notes et de rapports diffusés par différents canaux, notamment son portail Internet Global Markets. La méthodologie de la banque en matière de recherche est fondée sur des techniques quantitatives novatrices développées par un groupe d'experts internationaux reconnus.

## 2007 : poursuite des investissements dans les dérivés

Le métier Fixed Income poursuit ses investissements dans ses plates-formes de dérivés de crédit, de taux, de change et de produits hybrides sur les marchés émergents stratégiques tels que la Russie, l'Europe centrale et orientale et le Moyen-Orient ainsi que sur les segments de clientèle en plein essor tels que les hedge funds et les fonds de pension.

Ce réseau permet de proposer à l'échelle mondiale une gamme complète de services sur 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 Fixed Income emploie plus de 1 700 personnes dans le monde.

## 2007 : résistance à la crise des marchés du crédit et reconnaissance croissante de la profession

Après une année record en 2006 et un début d'année dynamique en 2007, le métier Fixed Income se sort relativement bien de la crise de liquidité et du resserrement de crédit qui ont frappé de plein fouet les marchés mondiaux au second semestre 2007.

En 2007, le métier Fixed Income a bénéficié d'une reconnaissance croissante de la profession pour son excellence dans toutes les classes d'actifs. La division a non seulement conforté et amélioré ses classements dans l'ensemble de ses activités et régions, mais elle s'est aussi imposée dans de nouveaux domaines, comme en témoignent les diverses distinctions prestigieuses qui lui ont été décernées par les plus grandes publications professionnelles.

Quelques exemples :

- Pour la première fois, BNP Paribas emporte le prix "Structured Products House of the Year 2008" décerné par le magazine *Risk* pour son excellence dans le domaine des produits structurés taux, crédit, inflation et actions.
- Pour la deuxième année consécutive, BNP Paribas est nommé "Best Structured Products House" par *Euromoney* pour son excellence dans toutes les classes d'actifs (2006 et 2007).
- Battant tous les records historiques, BNP Paribas s'adjuge trois récompenses décernées par le magazine *Structured Products* en Europe, dont "Interest Rates House of the Year" (pour la deuxième année consécutive) et, pour la première fois, le titre de "Credit House of the Year" (2007).

- BNP Paribas s'est imposé dans la région Asie-Pacifique en emportant pour la première fois le prix "Derivatives House of the Year" décerné par *AsiaRisk* et le titre de "Credit Derivatives House of the Year" pour la deuxième fois en trois ans.

## Classements

Le Groupe a la 14<sup>e</sup> part de marché pour les prises fermes d'emprunts obligataires toutes devises confondues et se classe 3<sup>e</sup> pour tous les emprunts d'entreprises en euros, 4<sup>e</sup> pour les obligations sécurisées en euros, 5<sup>e</sup> pour l'ensemble des emprunts souverains, supranationaux et du secteur public en euros et 4<sup>e</sup> pour toutes les obligations en euros (*source : Thomson IFR 2007*).

En 2007, BNP Paribas CIB :

- S'est classé n° 2 pour les options sur spread de CMS en euros, n° 3 pour les options sur spread de CMS en dollars et n° 3 pour les caps/floors sur inflation en dollars dans la catégorie des produits de taux exotiques (*source : classement "Institutional Investor end-user" du magazine Risk 2007*).
- A été élu meilleur prestataire global de services de change par les établissements financiers de la région Asie-Pacifique pour la deuxième année consécutive (*source : Asiamoney FX, sondages 2006 et 2007*).
- S'est classé en Italie n° 3 pour l'ensemble du trading de produits dérivés, n° 1 pour les produits structurés et n° 1 pour le conseil en gestion des risques (*source : RiskItalia, sondage Derivatives 2007*).
- A été élu par les brokers et dealers n° 2 pour les produits de crédit structurés toutes catégories confondues pour la 2<sup>e</sup> année consécutive et n° 4 pour les produits de taux d'intérêt exotiques (*source : classement "inter dealer" 2007 établi par Risk*).



### Transactions marquantes en 2007

BNP Paribas a mis en place pour Hera Spa une obligation innovante de 200 millions d'euros à échéance 20 ans, non remboursable par anticipation pendant 5 ans, qui fera l'objet d'un placement privé. Il s'agit de la première obligation remboursable/encaissable par anticipation à taux révisable. BNP Paribas a réalisé le pricing et le closing de

ZOO HF 3 Plc, une opération de 150 millions d'euros (197 millions de dollars), gérée par P&G Alternative Investments, première CFO (Collateralised Fund Obligation) conduite par un établissement financier italien et l'une des très rares en Europe. La restructuration, par BNP Paribas, du Future Directions Total Return Fund d'AMP Capital Investors a été couronnée "Deal of the Year" par *AsiaRisk*.

BNP Paribas a mis en place "Stellar", une CDO synthétique à 5/7/10 ans gérée par UOB Asset Management. Première opération réalisée avec un gérant d'actifs asiatique, Stellar est une réussite, avec plus de 165 millions de dollars d'obligations émises. Les titres ont été émis en USD, SGD, JPY et distribués à Singapour, au Japon, aux Philippines et en Indonésie.

# 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, etc.).

Le Corporate Finance met à la disposition de ses clients la meilleure combinaison possible des compétences de ses divers spécialistes sectoriels, géographiques et produits. Regroupant près de 400 professionnels, il dispose d'un réseau mondial, avec une approche ciblée prioritairement sur l'Europe, complétée par un dispositif puissant en Asie (avec plus de 100 professionnels) et dans les pays émergents, ainsi qu'une présence en Amérique du Nord et du Sud.

BNP Paribas, qui est n° 1 en France (source : Thomson Financial), figure parmi les principales banques conseils en fusions et acquisitions en Europe (10<sup>e</sup> rang européen selon Thomson en volume de transactions annoncées en 2007) et dans les 12 premières en Europe pour les opérations de marchés primaires actions (source : classement Dealogic Equityware/Thomson).

## Développement des franchises en Europe et en Asie

### 2007: une année record en fusions et acquisitions

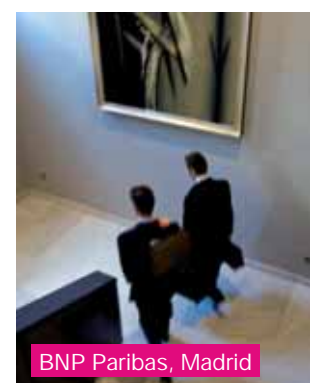
Après une année 2006 record, le marché des fusions-acquisitions en Europe a enregistré une nouvelle fois en 2007 des volumes en forte progression (+ 43 % sur la base des transactions annoncées – source : Thomson Financial).

Dans ce contexte dynamique, BNP Paribas CIB a enregistré une activité soutenue du Corporate Finance. La banque a conforté sa place de leader incontesté sur le marché français et a poursuivi l'expansion européenne de son activité en accompagnant ses clients, dans le cadre notamment d'opérations transfrontalières :

- dans des secteurs très actifs tels que :
  - l'énergie : Endesa/Enel-Acciona ;
  - les biens de consommation : Danone/Numico ;
  - l'immobilier : Foncière des Régions/Beni Stabili, Accor/Moor Park Real Estate Fund ;
  - l'assurance : AGF/rachat des minoritaires par Allianz (plus importante opération sur le secteur de l'assurance en Europe), Scor/Converium.
- ainsi que dans le cadre d'autres opérations significatives : Air Liquide/Lurgi AG, Schneider/American Power Corporation, Geodis/TFM (TNT Freight Management), Tubos Reunidos/Condesa.

BNP Paribas CIB a également été très actif :

- avec les fonds de private equity au 1<sup>er</sup> semestre en intervenant en particulier dans les opérations suivantes : PAI partners/Lafarge Roofing division, PAI partners/Saur, TDF/Texas Pacific Group/Charterhouse, Apax Partners/Trader Media Group, Dubai International Capital/Mausser Group.
- sur les marchés émergents et en particulier :
  - en Europe centrale et de l'Est : privatisation de la compagnie d'assurances serbe DDOR, acquisition d'Invitel en Hongrie par HTCC, conseil pour la réorganisation du groupe électrique RusHydro ;
  - en Amérique latine : conseil de Colinversiones dans l'acquisition d'une centrale électrique en Colombie, intervention auprès de l'agence gouvernementale mexicaine IPAB pour la cession de sa participation dans AeroMexico.





Enfin, BNP Paribas CIB est intervenu dans quelques grosses opérations annoncées au second semestre 2007 :

- l'acquisition d'Orascom Cement par Lafarge ;
- le projet d'acquisition de Rio Tinto par BHP Billiton.

L'équipe Corporate Finance est aussi impliquée dans l'opération GDF/Suez (plus importante fusion jamais annoncée en France).

Au total, près de 150 opérations conseillées par la banque ont été réalisées en 2007.

#### ■ Les marchés Primaires Actions en Europe : un nouveau mix d'opérations

Les volumes sur les marchés actions primaires en Europe se sont stabilisés en 2007, avec les caractéristiques suivantes :

- prédominance des placements accélérés (environ 59 milliards d'euros), dont EDF (3,7 milliards d'euros) et Sanofi Aventis (1,5 milliard d'euros) dirigés par BNP Paribas ;
- retour des placements longs (environ 15 milliards d'euros), notamment la vente de 1,4 milliard d'euros de Vicat par HeidelbergCement dirigée par BNP Paribas ;
- croissance des volumes d'obligations convertibles (environ 25 milliards d'euros). BNP Paribas a notamment dirigé celles de Michelin (700 millions d'euros) et de Pargesa (920 millions de francs suisses) ;
- léger repli des introductions en Bourse (environ 51 milliards d'euros). BNP Paribas a en particulier dirigé Bureau Veritas (1,2 milliard d'euros) et Rexel (1 milliard d'euros) en France, Il Sole 24 Ore (232 millions d'euros) en Italie ;

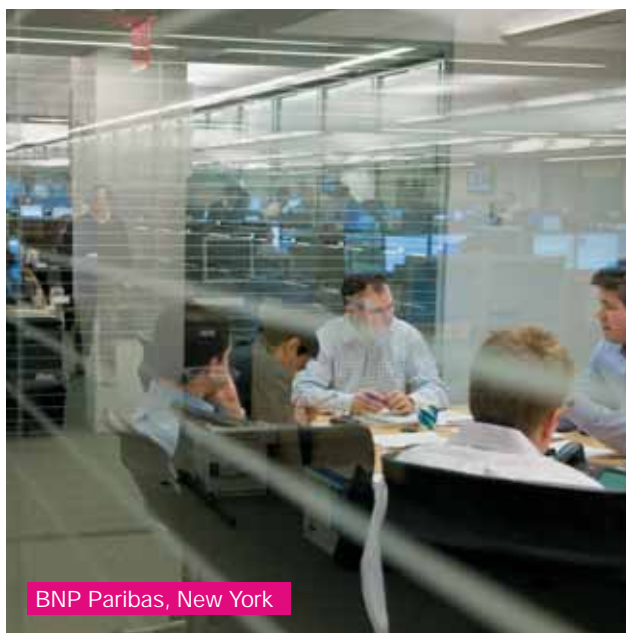
- stabilisation des augmentations de capital avec droit (environ 43 milliards d'euros) dont Schneider Electric (979 millions d'euros) en France, Merck (2,1 milliards d'euros) en Allemagne et GBL (1,2 milliard d'euros) en Belgique dirigées par BNP Paribas.

#### ■ Poursuite d'un fort développement en Asie

En Asie, BNP Paribas CIB a à nouveau connu en 2007 une forte croissance doublant ses revenus avec :

- des mandats de conseil au Japon (Tepco), en Corée (S-Oil), en Chine (Zijin Consortium), à Singapour (Pan United) et en Malaisie (RHB Capital).
- un fort développement sur les marchés primaires, réalisé sur tous les types de produits. BNP Paribas CIB a notamment dirigé :
  - les convertibles de Man Industries en Inde, de Red Dragon Group à Singapour, de Neurotech Pharma en Corée du Sud ou encore l'échangeable de Truba en Indonésie ;
  - des introductions en Bourse à Hong Kong avec 7 IPO dont 2 pour des filiales du groupe CITIC (CITIC 1616 et Dah Chong Hong) ainsi qu'au Vietnam (VMEP), à Singapour (Lippo – Mapletree REIT), et en Chine (Pacific Online) ;
  - les augmentations de capital de Mediacorp (Singapour) ou de Lutronic Corp en Corée du Sud.

Par ailleurs, BNP Paribas obtient le titre de "Rising Star Equity House – Equity Capital Markets" de la revue *The Assets*.



#### BNP Paribas très actif sur le marché de l'énergie en 2007

Dans un contexte de restructuration du marché européen de l'énergie, BNP Paribas a été très actif en 2007 en intervenant dans plusieurs opérations, parmi lesquelles :

- L'acquisition d'Endesa par Acciona & Enel. BNP Paribas a conseillé Endesa face à 3 offres de rachat successives de Gas Natural, E.On et Acciona & Enel. Acquis pour un montant de 42,5 milliards d'euros (qui en fait l'une des 5 plus importantes opérations sur le marché européen en 2007), Endesa permet ainsi à Enel de se renforcer

en Espagne et en France et à Acciona d'accroître son portefeuille d'énergies renouvelables ;

- La plus importante fusion jamais annoncée en France : Gaz de France et Suez, BNP Paribas agissant en tant que conseil de Suez ;
- La plus importante acquisition effectuée en France dans l'éolien : l'acquisition par Suez (conseillé par BNP Paribas) d'une participation majoritaire dans la Compagnie du Vent ;
- L'entrée d'un énergéticien majeur en France : l'acquisition par ENI d'une participation de contrôle dans Altergaz (conseillé par BNP Paribas).

# Les métiers de financement

## Financements spécialisés une activité mondiale en pole position

Les équipes de financements spécialisés proposent une gamme complète de financements dédiés aux secteurs de l'énergie et des matières premières, du transport, des infrastructures ainsi que des biens d'équipements. Du court au très long terme, les financements proposés reposent le plus souvent sur des solutions sur mesure.

- Les financements dédiés à l'énergie et aux matières premières couvrent l'ensemble des besoins des clients du secteur : de l'exploration à la transformation, via la production et le négoce. Les solutions proposées couvrent les financements de flux, les financements structurés et les financements de projets.
- Les financements d'actifs proposent des solutions variées incluant des financements d'exportations et d'importations, des financements de projets d'infrastructures, des financements aériens et maritimes ainsi que des produits d'optimisation fiscale et de leasing structuré.

Basées dans plus de 40 pays, les équipes des financements spécialisés opèrent tant dans les pays émergents que dans les pays industrialisés.

## BNP Paribas CIB confirme sa position de leader mondial

En 2007, BNP Paribas CIB confirme sa position de leader mondial tant dans le secteur de l'énergie et des matières premières, où le Groupe figure parmi les leaders historiques, que dans les financements d'actifs, où le Groupe se classe n° 1 mondial en financement de projets et d'exportations.

### Distinctions 2007

- N° 1 "Global Mandated Lead Arranger for Export Credit Agency Backed Transactions" (*Dealogic*).
- N° 1 "Global Mandated Lead Arranger for Project Finance" (*Thomson*).
- "Aircraft Finance Innovator of the Year" et "Aircraft Leasing Innovator of the Year" (*Jane's Transport Finance*).
- "Best Structured Commodity Bank" (*Trade Finance Magazine*).
- "Best Trade Bank in Oil and Energy" et "Most Innovative Bank in Trade" (*Trade & Forfaiting Review*).
- "Best Trade Finance Bank" dans le monde (*Global Finance*).

BNP Paribas CIB a également reçu le "Best Innovative Deal in Shipping" pour le deal Compania Sud Americana de Vapores (CSAV), décerné par *Lloyd's Shipping Economist*.



BNP Paribas, Bombay



BNP Paribas, Madrid



## Énergie et matières premières

### Nouveaux acteurs, nouveaux besoins

#### ■ Plus de solutions hybrides

Dans le secteur de l'énergie et des matières premières, de nouveaux intervenants sont apparus et d'importantes opérations de regroupement ont fait évoluer les besoins des clients vers des crédits souvent hybrides et plus structurés. BNP Paribas a joué un rôle majeur pour accompagner ses clients dans cette évolution aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays émergents.

#### ■ Une nouvelle année record

Dans un contexte de vive concurrence et d'une évolution des prix des matières premières très contrastée durant l'année (chute au premier trimestre puis forte hausse pour arriver à des niveaux records), BNP Paribas a su conforter sa place de leader mondial sur le marché des financements de matières premières. Ainsi, l'activité relative au financement des flux de matières premières a de nouveau atteint le niveau record de 2006, avec une forte progression des opérations de financement de stocks et l'acquisition de nouveaux clients.

#### ■ Une offre de produits plus vaste et sophistiquée

Les financements structurés d'énergie et de matières premières se sont renforcés en Amérique, en Russie et en Europe extrême-orientale, en particulier grâce aux financements d'acquisitions. Une action spécifique a aussi été engagée en 2007 pour proposer à l'ensemble des clients de la banque actifs dans le secteur des matières premières une offre de produits dédiés plus vaste et sophistiquée (dérivés, marchés de capitaux, conseil en fusions et acquisitions).

## Financement d'actifs

### Innovation et expansion mondiale

#### ■ Forte augmentation des financements aéronautiques et maritimes

Pour les financements d'actifs, l'année 2007 a été couronnée de succès avec des résultats en forte augmentation pour les financements aéronautiques et maritimes. Les équipes de financement maritime ont démarré avec succès leurs activités en Chine et en Inde et ont également renforcé leur position grâce aux opérations de financement de porte-conteneurs. Les équipes de financement aéronautique ont, quant à elles, et dans un contexte de concurrence accrue, développé significativement leur activité en Amérique latine et multiplié les opérations avec les loueurs opérationnels.

#### ■ Leader sur le marché des exportations à partir de l'Asie

Déjà très bien implantées et fortes de leur expertise, les équipes de financement d'exportations ont largement confirmé leur leadership mondial. Cette activité est également en position de n° 1 sur le marché des exportations à partir de l'Asie (Chine, Corée, Japon).

#### ■ Très fort développement des financements de projets d'infrastructures en Europe

Les équipes de financement de projets d'infrastructures ont rencontré un franc succès avec un très fort développement en Europe, profitant aussi des opportunités engendrées par des opérations d'acquisitions.

#### ■ Développement en Italie

Bénéficiant de l'acquisition de BNL, les activités de Global Trade Services, de financement de projets et de financement maritime se sont également largement développées en Italie.

### Financement du développement durable

Tant dans le secteur des matières premières et de l'énergie que dans les financements d'actifs, BNP Paribas a poursuivi ses efforts d'innovation, salués par de nombreuses récompenses de la presse spécialisée. Un effort particulier a également été porté aux financements d'énergie renouvelable et du développement durable. BNP Paribas a ainsi été nommé conseil financier

dans le financement de la plus importante centrale électrique solaire aux États-Unis, un domaine d'expertise de ses équipes. Par ailleurs, le Groupe a été mandaté arrangeur d'un financement en faveur du ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale de Namibie. Cette transaction est le premier "Concessional Loan" finlandais jamais réalisé en Namibie, et le premier en Afrique depuis 10 ans.



## CASH MANAGEMENT

### une offre commerciale de pointe

Au sein de BNP Paribas CIB, le métier Cash Management offre aux entreprises internationales une gamme étendue de solutions de gestion des flux commerciaux et de trésorerie. Ces services, développés en étroite association avec l'activité cash management de la Banque de Détail en France (BDDF), s'appuient sur les technologies les plus modernes et offrent une large couverture géographique englobant l'Europe, l'Asie et les Amériques.

En 2007, l'offre a continué de s'adapter pour rester à la pointe des évolutions du marché telles la centralisation des paiements ("Payment Factory") et l'ouverture, en janvier 2008, de l'Espace unique de paiement en euros ("Single Euro Payment Area", Sepa).

La qualité de cette offre internationale est mise en évidence par le classement *Euromoney* d'octobre 2007 :

- n° 3 pour son offre de centralisation de la trésorerie internationale ;
- n° 3 pour les capacités de gestion mondiale de trésorerie ;
- n° 5 en Europe pour les services internationaux de gestion de trésorerie ;
- n° 8 au niveau mondial.

En 2007, le métier Cash Management a poursuivi son expansion en s'appuyant sur sa force commerciale spécialisée, organisée autour d'une équipe centrale et de professionnels expérimentés dans une trentaine de pays. BNP Paribas a été choisi par de nombreux clients à travers le monde, contribuant ainsi à renforcer les relations du métier avec sa clientèle et à générer des revenus récurrents sur plusieurs années.



BNP Paribas, Bahrein

# Financements Structurés

## trait d'union entre activités de crédit et de marché

Au confluent des activités de crédit et de marché, ces équipes proposent et structurent des financements personnalisés pour une clientèle mondiale.

Les professionnels du métier Financements Structurés (FS) apportent leur expertise aux entreprises, aux institutions financières, aux capital-investisseurs et aux collectivités territoriales. Que ce soit pour une acquisition, un financement structuré ou un financement classique, ce métier propose des solutions personnalisées associées à l'architecture financière la plus innovante et au meilleur placement sur les marchés obligataires appropriés. Il gère tout le spectre du financement, de l'origination et de la structuration au placement et à la distribution sur les marchés des crédits syndiqués.

FS travaille dans le monde entier à partir de 3 grandes plates-formes : Paris/Londres, New York et Hong Kong, avec des équipes présentes sur 18 sites, qui apportent au niveau local les talents et les compétences spécifiques de ses experts pour construire des relations à long terme avec les clients et les investisseurs.

### Distinctions et classements :

- "Best Arranger of Western European Loans", *Euroweek Poll*, 01-2008
- n° 2 "EMOA Bookrunner" (en volume) pour 2007, *Thomson Financial & Dealogic*, 01-2008
- "Overall Asia Pacific Deal of the Year" pour Wesfarmers, *Euroweek Asia*, 01-2008
- "European Telecom Loan Bank of the Year 2007", *Telecom Finance*, 01-2008
- "European Leveraged Loan of the Year" pour TdF (3,97 milliards d'euros), *IFR Awards 2007*
- "Best Russian Loan" pour Norilsk Nickel (6 milliards de dollars), *Euroweek Poll*, 01-2008
- n° 2 en tant que Bookrunner pour les crédits syndiqués à Singapour en 2007, *Thomson Financial & IFR*.

## 2007 : une forte activité malgré l'effet de la crise de l'été sur les financements à effet de levier

L'activité significative du premier semestre a compensé le second semestre, où les financements à effet de levier ont subi le contrecoup du retournement des marchés enregistré au cours de l'été. L'activité de financement d'acquisitions a été vigoureuse toute l'année.

**Aux Amériques, le Groupe a signé des opérations d'envergure** telles que Baldor pour l'acquisition de Reliance Electric Company, Geo pour l'acquisition de Centracore Property Trust, et Schering Plough pour celle d'Organon BioSciences NV, filiale à 100 % d'Akzo Nobel. La coopération renforcée avec Bank of the West a conduit à la restructuration et à la distribution de Select Remedy, l'une des dix plus grandes sociétés de travail temporaire aux États-Unis.

Sur le front de la syndication, 82 opérations ont été réalisées en 2007 (73 en 2006). Enfin, face aux graves difficultés des marchés du crédit depuis août, FS a mis en place une gestion proactive des prêts LBO en cours de syndication, en effectuant une nouvelle tarification des risques et, au final, en réduisant sensiblement son exposition.

Dans la région **Asie-Pacifique**, la présence de BNP Paribas CIB a bénéficié d'une reconnaissance continue, ce qui lui a permis d'être au **premier rang des banques européennes dans le classement régional des teneurs de livres dans le cadre de prêts syndiqués**. Le Groupe a été actif dans toute la région, des pays développés aux marchés émergents.

- En Australie, il a coordonné un crédit syndiqué d'un montant historique de 10 milliards de dollars australiens à l'appui de l'acquisition de Coles par Wesfarmers, la plus grande OPA de l'histoire de l'Australie.
- À Singapour, la banque a accompagné la privatisation du plus gros fabricant de galettes de riz soufflé en Asie, Want Want Holdings. Sur les marchés émergents, elle s'est régulièrement classée parmi les 5 arrangeurs de crédits les plus actifs en Chine, ce qui témoigne de sa forte implication dans le pays le plus porteur de la région Asie-Pacifique. Les opérations entreprises sont allées du financement pour la banque publique China Exim à l'entreprise du secteur privé Suning Appliance.
- En Inde, la banque a soutenu les ambitions de croissance de son client mondial Vodafone, dans le cadre d'une opération de 59,7 milliards de yens dont il a été l'unique arrangeur pour Vodafone Essar ainsi que celles d'entreprises nationales telles que Reliance Industries (pour financer les besoins

d'investissement des activités pétrolières et gazières de Reliance) et d'institutions financières telles qu'ICICI Bank (1,5 milliard de dollars pour les besoins généraux de la société).

- Au Vietnam, la banque a arrangé, pour PetroVietnam, un financement destiné au développement et à la construction de la centrale d'électricité Nhon Trach 1 et a ainsi confirmé son rôle d'intervenant actif sur ce marché en vive croissance.

**En Europe**, la force de BNP Paribas CIB dans le domaine de l'arrangement et de la tenue de livres de crédits syndiqués est mise en évidence par **sa position de premier plan dans la région EMOA** dans tous les classements des établissements teneurs de livres. Cette position dominante tient à sa plate-forme d'origination et de distribution multisite et à une diversification équivalente des types de financements – "high grade", liés à l'énergie, aux matières premières, aux projets et à l'export, et structurés (y compris les financements à effet de levier et le secteur des médias et des télécommunications).

- 2007 a été une année réussie pour les équipes de **financement d'acquisitions d'entreprise** avec une **progression sensible du nombre de mandats**. La crise en cours n'a pas pesé sur le niveau d'activité ni sur le flux d'opérations, qui est resté élevé même après le mois d'août, bien que l'environnement de marché ait pesé sur le prix et la structure des opérations et réduit la liquidité. Parmi les opérations les plus remarquables, citons les mandats confiés par Danone pour l'acquisition de Numico (Pays-Bas), Lafarge (France) pour l'acquisition de Orascom Cement (Égypte), Vodafone/Essar (RU/Inde) pour la monétisation d'une option de vente sur Vodafone, Barilla (Italie) pour la restructuration de la dette d'iGroup, Norilsk Nickel pour l'acquisition de Lion Ore et X5 (Russie) pour financer sa croissance future, autant d'opérations qui confortent la présence et la capacité paneuropéennes croissantes du Groupe. L'activité en Europe de l'Est s'est sensiblement redressée. Dans le même esprit que sa coopération avec la division Entreprises de BNP Paribas en France, le métier

Financements Structurés a développé son approche marketing avec la division Entreprises de BNL en direction de ses clients "small et mid-caps", ce qui a développé les connaissances des produits de financement structuré au sein des équipes de BNL et offre un gisement prometteur d'opportunités commerciales.

- Sur un marché très actif, l'équipe **Leveraged Finance a signé de nombreuses opérations de LBO** dans tous les pays d'Europe, dont les plus importantes sont un financement de 2 milliards d'euros de l'acquisition, par PAI partners, d'une participation majoritaire dans Lafarge Roofing, le complément de financement pour la société néerlandaise de gestion des déchets AVR en vue de l'acquisition de Van Gansewinkel, et le LBO de Quick par CDC Capital Investissement et sa radiation de la cote.
- Cette année a été très remarquable pour le financement européen des opérateurs du secteur des **médias et télécommunications**. BNP Paribas CIB s'est développé au Moyen-Orient et en Europe de l'Est et y a conforté sa **position de premier plan**. Dans les télécoms, des mandats de bookrunner lui ont été confiés pour financer le LBO de TDF par TPG, refinancer Ypso Numericable, financer l'acquisition de Fastweb par Swisscom, et en Turquie pour Otas, le produit étant affecté au remboursement d'un billet à ordre émis en faveur de l'État turc. Dans le secteur des médias, BNP Paribas CIB a agi en qualité de bookrunner dans le cadre du LBO de Trader Media Group par Apax et le Guardian Media Group et du LBO de l'éditeur néerlandais SDU par Allianz Capital et ABN PE. Sur les marchés émergents, la banque a également agi en qualité de bookrunner dans le cadre du financement de 2,5 milliards de dollars de MTC pour son acquisition de la 3<sup>e</sup> licence GSM en Arabie Saoudite et la facilité d'acquisition de Watanyia (Koweït) par QTel (Qatar).
- 2007 a également été active pour le **financement du secteur immobilier avec un nouveau record historique en termes d'investissements** en Europe. BNP Paribas CIB a maintenu sa forte position en France dans les opérations de financement bancaire immobilier et enregistré une forte croissance en Italie.





# détail en Banque de FRANCE





# Banque de Détail en France

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

Pour améliorer sa proximité avec ses clients, le réseau de Banque de Détail en France a renforcé son maillage. Fin 2007, il comprend 2 200 agences dont 900 équipées du nouveau concept "Accueil & Services" et près de 4 900 automates bancaires. Ce dispositif tend à s'intégrer désormais plus largement dans une organisation multicanal. Concentré sur des régions disposant d'un fort potentiel économique, BDDF détient, notamment, une part de marché de 15 % en Île-de-France (source : *Études marketing BNP Paribas BDDF*, part de marché en nombre de guichets). Il se caractérise par une présence forte sur les segments les plus attrayants parmi la clientèle de particuliers (taux de pénétration de 22 % sur les foyers ayant des revenus annuels nets déclarés supérieurs à 82 000 euros – source : *Ipsos*) et par une position de premier plan sur le marché des entreprises.

Ses près de 32 000 collaborateurs sont répartis principalement dans le réseau d'agences sous l'enseigne BNP Paribas, mais aussi la Banque de Bretagne, la société d'affacturage BNP Paribas Factor, une société d'accompagnement en capital, BNP Paribas Développement, et une société de télésurveillance, Protection 24.

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

Parallèlement, BDDF poursuit son développement dans le domaine de la banque des particuliers grâce au dispositif multicanal (agence, téléphone, Internet) déployé à partir de 2002. Cette mutation vise à assurer une meilleure qualité de service et à renforcer le rôle de conseil des commerciaux présents dans les agences. À partir de 3 plates-formes situées à Paris, Orléans et Lille, le CRC centralise les appels à destination des agences et assure le traitement centralisé des e-mails envoyés par les clients. Dans le prolongement de cette action, 2006 a été l'année de la création d'une ligne dédiée à la clientèle Banque Privée. De plus, un centre de relation à destination des professionnels et entrepreneurs a été déployé, en 2006, en Île-de-France avant d'être généralisé sur l'ensemble du territoire.

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 avec 222 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 24 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 2007, 83 agences ont été créées dépendant de 12 groupes de production et d'appui commercial.



# La clientèle des particuliers

## Une année record en matière de conquête de nouveaux clients

L'année 2007 s'inscrit comme une année record en termes d'acquisition de clientèle, avec l'ouverture de plus de 530 000 comptes à vue de particuliers, soit une progression supérieure à 26 % par rapport à 2006. La dynamique de croissance est confirmée par l'évolution nette du parc de comptes de particuliers qui s'est fortement améliorée pour la 3<sup>e</sup> année consécutive (+ 230 000, contre + 170 000 en 2006 et + 155 000 en 2005).

Cette performance résulte de la stratégie de conquête ciblée mise en œuvre par BNP Paribas depuis plusieurs années pour renouveler et accroître son fonds de commerce de clients particuliers :

- le réseau confirme son ancrage de proximité avec l'ouverture de 34 nouvelles agences, soit 140 implantations supplémentaires en 4 ans, dans des secteurs à fort potentiel de développement. La mobilité du dispositif s'exprime également au travers de 104 déplacements de points de vente sur la même période ;
- la démarche très active en direction des jeunes, enfants de nos clients, étudiants et jeunes actifs (cf. encadré ci-dessous), porte également ses fruits puisque l'exercice 2007 s'achève sur une performance remarquable, avec 328 000 entrées en relation avec des clients de moins de 30 ans ;
- la mise en œuvre d'une opération nationale de parrainage a permis de concrétiser 21 000 ouvertures de comptes en trois mois, preuve de l'attachement de nos clients et de leur propension à nous recommander.

Les conseillers du réseau se sont aussi fortement mobilisés pour promouvoir les services de la Banque Privée. Ils ont ainsi accompagné 12 800 clients vers les conseillers en gestion de patrimoine. À fin décembre 2007, 110 000 foyers, représentant plus de 60 milliards d'euros d'actifs gérés, bénéficient de l'offre de la Banque Privée France.

## Une politique dynamique à l'égard des jeunes

Des offres innovantes et adaptées aux différentes tranches d'âge :

- 140 000 contrats BNP Paribas Multiplacements Avenir, assurance-vie dédiée aux enfants mineurs de nos clients, ont été commercialisés depuis le lancement du produit fin 2006 ;
- succès confirmés des services d'accompagnement des étudiants dans leurs problématiques quotidiennes et leur relation à la banque : caution logement Jeun'Appart, consultation du solde du compte par SMS, gratuité de la facilité de caisse autorisée ;

- nouvelle approche globale des projets des jeunes actifs, associée à une complémentaire santé adaptée à leur budget, BNP Paribas Santé.

## Conclusion d'un important partenariat avec le réseau des Mutuelles Étudiantes Régionales :

- un objectif partagé de favoriser l'accès des étudiants aux facilités bancaires et à la couverture santé ;
- plus de 11 000 nouveaux clients séduits en six mois.

## Une animation et une communication originales :

- des ambassadeurs de choc, Éric et Ramzy, conduisent la banque dans l'univers des jeunes, dans le cadre d'une campagne multimédia

faisant une grande part à une communication décalée sur le mobile et l'Internet ;

- refonte des pages Jeunes du site *bnpparibas.net*, pour identifier plus clairement leur univers et mettre en valeur l'offre de BNP Paribas ;
- animation renforcée sur le Net avec un "chat", des téléchargements de musique, de jeux, etc. ;
- Sunday Start : BNP Paribas, partenaire de tous les tennis, invite 10 000 jeunes aux Masters de Paris-Bercy.



## La satisfaction client, un enjeu majeur de fidélisation

Grâce au développement continu du dispositif de sollicitation multicanal, la Banque de Détail renforce la proactivité de la démarche commerciale, en étant présente auprès de ses clients au bon moment et en s'appuyant sur des offres personnalisées. Plus de **25 millions d'opportunités de contact ont ainsi été générées en 2007, soit une hausse de 25 % par rapport à 2006**. Parallèlement à la forte augmentation de la fréquentation de *bnpparibas.net* (1,4 million de visiteurs uniques mensuels, soit + 43 % en un an), la sollicitation client par Internet s'est accrue de 31 %.

Le renforcement de l'accompagnement de la relation bancaire a largement contribué à l'intensification de la sollicitation client et à l'augmentation des contacts en agence (11,5 millions de contacts clients qualifiés, dont 7,2 millions en agence) :

- programme de suivi des clients récents (cf. encadré) ;
- programme d'accompagnement des jeunes clients, les plus mobiles donc les plus vulnérables, jusqu'aux premières années de vie active ;
- proactivité renforcée auprès des clients n'étant pas en relation principale avec BNP Paribas.

Le mix d'investissements sert la stratégie multicanal, qui permet aux clients de choisir en permanence leur mode de contact avec la banque :

- proximité : depuis mi-2004, modernisation de 902 agences au concept Accueil & Services (soit une agence par jour ouvré), création d'espaces enfants, mise à disposi-

tion de près de 5 000 automates au service des clients, progressivement insérés dans la Gestion de la Relation Client ; 83 % de nos clients apprécient la nouvelle organisation des agences, 87 % les modalités de traitement des opérations courantes sur automates ;

- distance : une nouvelle version du site *bnpparibas.net*, plus moderne, plus conviviale, et encore plus proche des besoins quotidiens des clients ; de nouvelles fonctionnalités, telle que la possibilité de réaliser gratuitement des virements permanents ; un renforcement de l'accessibilité au site des clients malvoyants.

Par ailleurs, la qualité et la personnalisation du conseil aux clients ont, plus que jamais, été au cœur de la politique commerciale :

- plusieurs diagnostics, centrés sur les projets et les besoins des clients, ont été mis à disposition du réseau : Épargne, Protection, Jeunes ;
- des engagements forts ont été pris vis-à-vis de nos clients lors de l'opération "Coach de l'Épargne" (cf. encadré) ;
- la Banque de Détail a été très en pointe dans la mise en œuvre de la directive MIF, afin de mieux informer les épargnants ;
- la création de l'École du commerce (cf. encadré) vise à garantir la qualité du conseil par une meilleure formation des conseillers.

L'ensemble de ces évolutions a contribué à la poursuite de l'amélioration du baromètre annuel de satisfaction des clients, particulièrement quant à leur appréciation de la relation avec leur conseiller et leur intention de recommander BNP Paribas.

### Des initiatives pour améliorer la satisfaction des clients

Pour consolider rapidement la relation avec les nouveaux clients, le programme d'accueil a été fortement renforcé en prévoyant un minimum de quatre contacts la première année, visant à :

- s'assurer de la satisfaction du client quant à la qualité des services fournis par la banque ;
- vérifier sa connaissance sur les différents moyens de contacter la banque (agence, téléphone, Internet, etc.) ;

- faire de l'anniversaire de l'entrée en relation l'étape marquante d'une longue relation à venir.

Le nouveau concept du "Coach de l'Épargne" a été lancé début 2007, pour accompagner les clients dans leurs objectifs d'épargne. Les conseillers en patrimoine du réseau s'engagent à :

- rencontrer chaque client au moins trois fois dans l'année ;
- construire une stratégie d'épargne répondant à des objectifs précis ;

- faire preuve de clarté et de pédagogie ;
- se montrer performants sur la durée.

**Avec l'École du commerce, la Banque de Détail investit fortement dans la formation de ses conseillers de clientèle.** Des parcours de 7 à 28 semaines, en fonction du futur métier et de l'expérience du collaborateur, alternent les formations à l'École du commerce et la mise en pratique en agence. 350 nouveaux collaborateurs ont ainsi été formés en 2007.



## Une adaptation continue de l'offre qui alimente la dynamique commerciale

La Banque de Détail a confirmé le dynamisme de son offre monétaire :

- prolongation du succès de l'offre novatrice Tercéo, paiement en trois fois ou dans trois mois des achats par carte bancaire, qui a déjà séduit plus de 500 000 clients, 18 mois après son lancement ;
- avec 660 000 cartes Visa Premier et Infinite détenues par les clients de la Banque de Détail, **BNP Paribas confirme son leadership dans l'émission de cartes haut de gamme** ;
- lancement de la carte Cadeau en novembre 2007 (cf. encadré).

Dès la décision des autorités de transformer le livret Codevi en livret de développement durable, **BNP Paribas a été l'un des premiers réseaux à proposer un crédit à taux réduit baptisé Energibio, destiné à financer les investissements de ses clients pour économiser l'énergie** dans leur résidence principale ou secondaire : 2 000 dossiers ont été montés en 8 mois, pour plus de 20 millions d'euros.

**Une nouvelle offre de financement de levée de stock-options** a également été lancée au printemps, pour accompagner le développement de ce mode de rémunération auprès des salariés des grandes entreprises.

En matière d'épargne financière, et dans un contexte de marchés financiers heurtés, **la politique de lancements réguliers de fonds garantis a été amplifiée** ; hors Banque Privée, plus de 2,2 milliards d'euros ont été collectés par les 9 fonds innovants proposés à la clientèle en 2007, variant les durées, les sous-jacents et les stratégies (cf. encadré).

## De très beaux succès commerciaux

La Banque de Détail (Banque Privée incluse) réalise à nouveau de très belles performances en épargne investie, en dépit d'un environnement plus difficile qu'en 2006, notamment au 2<sup>e</sup> semestre. Contrairement à la plupart des bancassureurs, **le niveau de collecte en assurance-vie continue à progresser et approche 7,5 milliards d'euros**. Le niveau de performances commerciales est également positif sur les OPCVM et les contrats d'assurance-vie en unités de compte, avec une collecte avoisinant 10 milliards d'euros. Ce résultat est la conséquence de la dynamique de l'offre, du **développement continu de l'épargne programmée avec plus de 430 000 ouvertures de contrats, soit + 13 % sur 2006**, et d'une présence régulière auprès des clients qui bénéficient d'une approche de plus en plus personnalisée.

En matière de distribution de crédits, la Banque de Détail a poursuivi l'accompagnement des projets de ses clients :

- un bon niveau d'activité sur les crédits à la consommation, qui se traduit par un gain de parts de marché de 9 points de base en un an ;
- une hausse de 25 % de la production de crédits études ;
- un encours de crédits immobiliers en progression de 9 %, grâce à une activité demeurée soutenue dans un contexte de marché moins porteur qu'en 2006.

## L'innovation soutient la dynamique commerciale

**La carte Cadeau**, carte de paiement prépayée et universelle, **signe un joli succès commercial dès son lancement** :

- 4 visuels innovants avec un effet miroir, un package luxe en option ;
- plus de 9 000 cartes offertes en deux mois.

## Des fonds garantis distingués par la presse financière et appréciés des clients :

- Conquistador, Conquistador 5 et Conquistador 8, dont la performance est adossée à la hausse moyenne des marchés actions de la zone euro, ont permis de collecter plus de 475 millions d'euros ;
- Mambo, visant une performance de 12 % sur deux ans, ou une forte participation à la hausse moyenne d'un panier de 20 actions sur cinq ans, a permis de collecter 590 millions d'euros.



# La clientèle des professionnels et des entrepreneurs

BNP Paribas accompagne la création d'entreprise aux côtés de l'APCE et de l'Adie : 45 000 exemplaires des guides *Réussir la création de son entreprise* et *Réussir la reprise d'une entreprise* ont été diffusés en 2007, dans les 2 200 agences BNP Paribas ou pendant les Salons professionnels. Réalisés en partenariat avec l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), ces guides contribuent à professionnaliser la démarche des créateurs / repreneurs : préparation méthodique de leur projet et mise en œuvre efficace.

En outre, les internautes créateurs / repreneurs d'entreprise ont depuis mars 2007 la possibilité d'adresser leur projet à BNP Paribas, au travers de [www.apce.com](http://www.apce.com). Un rendez-vous leur est alors proposé dans l'agence BNP Paribas de leur choix, sous 48 heures.

Engagé depuis plusieurs années dans la micro-finance aux côtés de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), BNP Paribas a contribué au financement de plus de 1 700 projets en 2007 (+ 18 %/2006), pour près de 5 millions d'euros.



**L'intensification de la dynamique de conquête et de la distribution de crédits s'est poursuivie en 2007.**

Le parc de comptes de professionnels enregistre en 2007 une progression nette de près de 12 500 comptes courants sur 12 mois (+ 3,6 % sur 12 mois). Le nombre d'entrepreneurs clients vifs de la banque augmente dans la même proportion.

Ces performances résultent de l'effort constant réalisé en matière de prospection, ainsi que des partenariats mis en place, au niveau national ou régional, avec des acteurs de référence sur les marchés de la santé, de la franchise, de l'artisanat ou de l'agriculture.

Elles illustrent également l'engagement fort et durable de BNP Paribas dans l'accompagnement de la création/reprise d'entreprises et, d'une manière plus générale, dans le financement du tissu économique local :

- au travers de l'édition 2007 de l'opération Portes ouvertes aux professionnels et aux entrepreneurs et des relations étroites entretenues avec l'Adie et l'APCE (cf. encadré), près de 6 300 projets ont été étudiés en 2007 (+ 45 %/2006) ;
- la production de crédits d'équipement a progressé de plus de 4 % – en capitaux – en 2007 sur le segment des professionnels et des entrepreneurs, en dépit du contexte délicat au second semestre ;
- également en augmentation, le financement de la création/reprise a représenté 31 % du nombre de crédits mis en place (+ 1 point/2006).

## La "relation client" au cœur de la démarche commerciale

Des investissements très importants ont été réalisés en 2007 afin d'améliorer la gestion de la relation avec le client et la pertinence du conseil aux professionnels et aux entrepreneurs :

- le développement d'une approche "métier" et de différents outils de diagnostic a contribué à une meilleure prise en compte de leurs attentes spécifiques, par les chargés d'affaires ;
- la mise en place d'un dispositif de sollicitation clientèle performant, s'appuyant sur des scores d'appétence et des offres personnalisées, a par ailleurs permis de renforcer l'intensité, la proactivité et la pertinence de notre approche commerciale :
  - près de 1,3 million d'opportunités de contact ont ainsi été générées en 2007, autour de problématiques clés (financement, défiscalisation, préparation de la retraite/transmission, protection de l'affaire et du foyer, etc.) ou aux moments importants de la vie de la relation commerciale ;
  - les nouveaux clients font désormais l'objet d'un accompagnement renforcé tout au long des 12 premiers mois de relation.



En parallèle, la **montée en charge des canaux distants** renforce le nombre et la qualité des contacts avec nos clients et prospects :

- le déploiement du CRPE, ouvert courant 2006, s'est accéléré en 2007. En fin d'année, il était accessible pour plus de 80 % des 500 000 clients professionnels & entrepreneurs de BNP Paribas (cf. encadré) ;
- [www.bnpparibas.net/entreprios](http://www.bnpparibas.net/entreprios), site de BNP Paribas dédié aux professionnels et aux entrepreneurs, enregistre en 2007 près de 4,2 millions de visites (+ 34 %/2006) ;
- Plus de 60 % de nos clients, contre 55 % fin 2006, sont désormais détenteurs d'une solution de gestion des comptes à distance adaptée à leur profil.

Ces différents investissements ont contribué à améliorer la satisfaction des clients professionnels et entrepreneurs et de fait à conforter les relations qu'ils entretiennent avec BNP Paribas :

- les enquêtes de satisfaction réalisées en 2007 font état d'une **amélioration de notre posture commerciale, notamment dans la gestion de la relation privée** ;
- **la part des clients de BNP Paribas en relation principale avec la banque a progressé en 2007 de près de 1 point sur le segment professionnels et de plus de 2 points sur les entrepreneurs.**

**La compétitivité et la capacité d'innovation de BNP Paribas en matière d'offre ont directement tiré la dynamique commerciale en 2007.**

- Les parcs du forfait de services Esprit Libre Professionnels et de l'offre BNP Protection Professionnels ont progressé d'environ 25 % en 2007. Ils équipent désormais 49 % et 34 % des clients en relation professionnelle avec la banque.
- Lancé fin septembre 2007, la nouvelle offre Solutions Pro Santé dédiée aux professionnels de santé a rencontré un vif succès : plus de 5 500 contrats (incluant pour 2 500 d'entre eux un contrat monétique commercial) ont été souscrits en trois mois.
- La qualité de l'offre BNP Paribas en matière de préparation à la retraite a été largement reconnue en 2007 : la banque s'est vu décerner pour la 4<sup>e</sup> année consécutive le "label d'excellence" des *Dossiers de l'Épargne* pour son PEE et son Perco Interentreprises ; les souscriptions à ces offres ont progressé de près de 25 % par rapport à 2006.



Le Centre de Relations Professionnels et Entrepreneurs (CRPE) : BNP Paribas complète son dispositif multicanal

Dernier maillon de la boucle multicanal à destination des clients professionnels et entrepreneurs du réseau, la plate-forme téléphonique du CRPE est accessible sans abonnement.

Les conseillers de clientèle du CRPE prennent en charge de manière personnalisée les appels et les courriels des clients et traitent leurs demandes de bout en bout, en interface avec les middle et back-offices du réseau. Véritable appui à l'action commerciale, ils relaient aux agences les opportunités détectées et proposent des rendez-vous avec des chargés d'affaires.

Ce nouveau dispositif vise avant tout à apporter plus de satisfaction et de réactivité à nos clients, à améliorer encore la qualité de l'accueil et à rendre plus disponible la force de vente du réseau d'agences.



Solutions Pro Santé, un nouveau palier d'efficacité pour les professionnels de santé

Offre de services complète et innovante, Solutions Pro Santé répond à l'évolution du secteur de la santé et des besoins d'accompagnement des praticiens.

Cette offre dédiée regroupe un ensemble de services permettant au praticien de gérer plus facilement son activité et, ainsi, de se consacrer pleinement à ses patients :

- gestion des comptes professionnels et privés ;
- encaissement des honoraires par carte bancaire ;
- solutions de financement ;
- services d'assistance exclusifs.



# La clientèle des entreprises et institutions

## 2007 : la poursuite du succès des Centres d'Affaires

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

Le cœur de ce dispositif repose sur les 24 Centres d'Affaires exclusivement dédiés à la clientèle des entreprises, des institutions et des grandes associations et répartis sur l'ensemble du territoire.

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

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

La poursuite des gains de parts de marché en crédits (+ 0,30 % en moyenne annuelle 2007 – source : Banque de France) et en flux à l'encaissement (+ 1,75 % en moyenne annuelle 2007 pour les prélèvements ; + 0,90 % pour les cartes – source : GSIT), la progression des ventes croisées (PNB généré avec les métiers de BFI multiplié par 8 de 2002 à 2007) et la progression de la satisfaction des clients témoignent du succès de cette approche.



BNP Paribas, Marseille

### Les Salles de Marchés Régionales

Dans un contexte de marchés agités, d'aplatissement des courbes de taux et d'appréciation de l'euro contre dollar, les 7 Salles de Marchés Régionales ont réaffirmé leur engagement auprès de la clientèle des grandes et moyennes entreprises ainsi que des grandes associations et institutions, en les accompagnant au plus près dans la gestion de leur dette et la couverture de leurs flux de change.

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

Depuis juin 2007, les Salles de Marchés Régionales permettent à leurs clients de se couvrir contre les variations des marchés des matières premières, comprenant les métaux et l'énergie (pétrole, gaz, CO<sub>2</sub>, etc.).

Les Salles de Marchés Régionales travaillent en lien étroit avec les Centres d'Affaires et les métiers de BFI et d'AMS. Cette organisation efficace permet d'offrir à nos clients à la fois l'expertise des marchés et la proximité des équipes.

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

BDDF développe son action commerciale auprès des entreprises, des institutions et des grandes associations en tirant parti des compétences de l'ensemble des métiers du Groupe. Le développement des ventes croisées progresse à nouveau en 2007 : dérivés de change ; placements ; financements spécialisés (factoring, crédit-bail mobilier, location et gestion de flottes de véhicules d'entreprises) ; fusions-acquisitions ; banque privée, etc.

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



### Retrait de la cote de Petit Forestier et entrée d'un investisseur financier au capital : un exemple de la complémentarité des métiers de BNP Paribas au service de ses clients

Leader européen de la location de véhicules frigorifiques, le groupe Petit Forestier a fondé son succès sur un modèle d'offre de services "tout compris". Avec un chiffre d'affaires de près de 400 millions d'euros, il totalise une flotte de 30 000 véhicules. Disposant d'un réseau de 130 agences, il est présent en France et dans 8 pays d'Europe. Soucieux d'assurer l'avenir de l'entreprise créée en 1907, Yves Forestier et son frère Jean-Claude ont entamé une réflexion sur l'évolution du capital

de leur Groupe. Grâce à une relation proche et ancienne avec la Direction du Centre d'Affaires Île-de-France Est, le Corporate Finance de BNP Paribas a conseillé le groupe Petit Forestier dans cette opération, qui a abouti à l'entrée au capital d'un financier puis au retrait de la cote. Les équipes de Financements Structurés et de Syndication de BNP Paribas ont assuré le montage de la dette et la prise ferme de cette dernière, le responsable Grandes Relations ayant assuré la coordination entre les différents métiers de la banque. BNP Paribas a ainsi pu démontrer sa capacité à accompagner un Groupe familial, en matière de conseil sur l'évolution de son capital, à un moment clé de son existence.



BNP Paribas, Paris



### Quelques succès de BNP Paribas en cash management

BNP Paribas devient une des banques de référence d'EDF dans le domaine de la gestion des flux en se voyant confier 1/4 des volumes de prélèvements lors d'un appel d'offres lancé en 2007.

Alten, leader européen du conseil et ingénierie en technologies, a choisi BNP Paribas comme l'une de ses banques de référence pour l'accompagner dans le développement de son activité. Ce nouveau partenariat s'appuie notamment sur le service SwiftNet Service Bureau de BNP Paribas, pierre angulaire pour le traitement des flux et l'optimisation de la gestion de trésorerie.

JCDecaux, n° 1 mondial du mobilier urbain et du vélo en libre-service, a confié à BNP Paribas le volet monétique du projet Vélib' de la Ville de Paris, qui propose aux Parisiens et aux touristes la location de 20 600 vélos en libre-service au travers de 1 451 stations réparties sur la capitale via un paiement par Carte Bleue ou Moneo (10 à 15 millions de transactions/an). Vélib' totalise à ce jour plus de 14 millions de locations.

BNP Paribas devient la banque de référence de Diesel France, célèbre marque de jeans planétaire, pour traiter 100 % des flux de ses boutiques en France.

BNP Paribas a été sélectionné par UPS pour la centralisation de ses paiements sur 7 pays y compris l'Italie. L'offre SwiftNet est au cœur de la solution retenue.

## Cash Management

BNP Paribas est devenu l'un des leaders incontestés du cash management européen.

Présent directement dans 19 pays en Europe, BNP Paribas propose avec ses banques partenaires un réseau de 24 000 agences dans 33 pays européens et 28 000 dans le reste du monde.

Ce positionnement fort permet au Groupe d'être destinataire de la grande majorité des appels d'offres des entreprises de dimension européenne et mondiale.

En 2007, les développements majeurs initiés par Cash Management ont été axés autour de la "Payment Factory" et de l'Europe avec la mise en place d'une offre Sepa (Single Euro Payment Area). Cette offre permet aux entreprises de traiter leurs paiements dans le nouveau contexte européen. Parmi nos réalisations stratégiques figurent la création d'une plate-forme européenne multicanal, les formats XML "nouveaux standards du futur" et SwiftNet.

À travers le monde, Cash Management dispose d'équipes commerciales et support totalement dédiées à leurs clients, permettant d'allier une offre globale à la diversité des particularités locales.

Cette stratégie a permis de récolter de nombreux succès dans les réponses aux appels d'offres avec notamment EDF, Alten, JCDecaux, Diesel France, UPS, ainsi qu'une reconnaissance forte du marché concrétisée notamment par le *Euromoney Award 2007 "Best for Robustness of Electronic Banking Platforms - Customer Service Categories"*.

Par ailleurs, les activités de cartes affaires ont continué de progresser sensiblement ; BNP Paribas reste leader dans ce domaine avec une part de marché Visa en France de l'ordre de 60 %.

Enfin, Cash Management a créé l'événement en 2007 avec la première Université du cash management en novembre dernier à Paris, une occasion pour nos partenaires principaux (SAP, IBM, Swift, Price, etc.) et plus de 150 clients européens de dialoguer, échanger, imaginer et comprendre les grands thèmes réglementaires, techniques et organisationnels liés à l'activité du cash management des entreprises.

Cet événement a rencontré un très grand succès et sera renouvelé en 2008, devenant ainsi le "rendez-vous" incontournable du cash management.



# Organisation après-vente

2007 a été le départ d'une nouvelle évolution de notre dispositif de production, visant à poursuivre la concentration de nos plates-formes, à accroître leur spécialisation et à moderniser leurs outils.

Au 31 décembre 2007, 83 agences de production (Apac) regroupées au sein de 12 groupes de production et d'appui commercial (GPAC) employaient 4 800 collaborateurs.

Les gains de productivité permis par le groupement des activités se sont poursuivis et ont été consacrés :

- à la reprise de nouvelles tâches par les plates-formes de back-office ;
- au renforcement des appuis commerciaux au sein des Apac permettant de fluidifier la relation entre front et back-office.

Parallèlement à ces évolutions, le processus de révision de l'ensemble des procédures visant à leur optimisation et à leur homogénéisation s'est poursuivi. 50 projets ACE (adaptation par BNP Paribas de la méthode Lean Six Sigma) ont contribué à cette évolution, améliorant en parallèle la productivité et la qualité.

Les certifications ISO 9001, version 2000, concernant nos plates-formes Éditique ont été renouvelées.





# International Retail Services

## **SFDI devient BNP Paribas International Retail Services**

En avril 2008, le pôle a adopté un nouveau nom, incarnation d'un nouvel élan stratégique et d'une organisation intégrée permettant d'optimiser sa croissance au sein du Groupe. Avec ses 71 000 collaborateurs et près de 8 milliards d'euros de PNB, IRS représente un élément essentiel de la stratégie de **BNP Paribas** et de son développement. **International**, car c'est la vocation même du pôle, présent dans plus de 60 pays. **Retail Services**, parce que ses différents métiers relèvent tous d'une logique de services de détail, proches de leurs clients particuliers ou entreprises.



# BANK OF THE WEST

# International Retail Services

Le pôle International Retail Services (IRS) regroupe 71 000<sup>(1)</sup> collaborateurs œuvrant dans plus de 60 pays. Au cœur de la stratégie de croissance de BNP Paribas, le pôle regroupe trois lignes de métiers, dont les marques sont reconnues et souvent leaders sur leur marché.

En Banque de Détail, IRS gère un réseau de banques qui servent aussi de plates-formes au développement des autres métiers du pôle et des autres activités du Groupe dans les pays où ils sont implantés. Aux États-Unis, l'activité de Banque de Détail s'exerce via BancWest Corporation. Cette holding regroupe Bank of the West (5<sup>e</sup> banque de l'ouest des États-Unis<sup>(2)</sup>), présente dans 19 États) et First Hawaiian Bank (1<sup>re</sup> banque de l'État d'Hawaii). Dans les marchés émergents, le réseau de banques en fort développement compte 1 993 agences dans 34 pays. Le métier combine de façon pragmatique croissance organique soutenue et acquisitions ciblées. Fortement implanté dans tout le bassin méditerranéen et le Golfe, zone prioritaire de développement, il se développe également en Europe extrême-orientale. Son activité s'exerce aussi de longue date en Afrique, notamment au travers des BICI (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie) qui constituent l'un des premiers réseaux bancaires d'Afrique francophone.

Dans le domaine du financement de la consommation et de l'équipement des particuliers, l'année 2007 a été marquée par la création du métier BNP Paribas Personal Finance qui réunit les sociétés spécialisées dans le crédit à la consommation (Cetelem), le crédit immobilier (UCB et BNP Paribas Invest Immo), ainsi que le nouveau métier de regroupement de crédits (BNP Paribas MRC). BNP Paribas Personal Finance, avec près de 25 000 collaborateurs dans 30 pays, est leader européen sur son marché.

Enfin, les activités de financement d'investissements des entreprises et de location avec services sont regroupées dans le métier Equipment Solutions qui rassemble notamment les sociétés Arval, dédiée à la location avec services de longue durée de véhicules légers, et BNP Paribas Lease Group (BPLG), spécialisée en financement des équipements professionnels, toutes deux n° 2 en Europe.

Grâce à cette combinaison unique de compétences, le pôle sert 53 millions de clients dans le monde (dont 28 millions gérés en direct). Fer de lance de la stratégie de développement mondial de BNP Paribas dans le retail, les métiers du pôle partagent une culture forte marquée par l'esprit d'entreprise et une grande réactivité à leur environnement.

<sup>(1)</sup> Effectifs à fin 2007.

<sup>(2)</sup> Par les dépôts.



UkrSibbank, Kiev

# Personal Finance

## Naissance du n° 1 européen des spécialistes du crédit aux particuliers

En mai 2007, Cetelem, UCB et leurs filiales ont annoncé à la presse le projet de création du métier BNP Paribas Personal Finance. Confirmé début janvier 2008 après le recueil des avis des comités d'entreprise, le rapprochement de ces sociétés, présentes en France et à l'international sur les marchés du crédit à la consommation (Cetelem), du crédit immobilier (UCB et BNP Paribas Invest Immo) et du regroupement de crédits (BNP Paribas Métier Regroupement de Crédits – MRC), constitue le 1<sup>er</sup> acteur européen des solutions de financements pour les particuliers, avec près de 25 000 collaborateurs, une présence dans 30 pays sur 4 continents, et plus de 100 milliards d'euros d'encours gérés à fin 2007.

### Cetelem et UCB se rapprochent pour créer BNP Paribas Personal Finance

**Un projet stratégique et industriel ambitieux, qui donne naissance à un "global player du crédit, n° 1 européen".**

Sur un marché de plus de 6 000 milliards d'euros d'encours en Europe à fin 2006 (crédit immobilier et crédit à la consommation), en croissance à deux chiffres et en pleine mutation, le métier BNP Paribas Personal Finance a pour vocation de répondre à l'ensemble des besoins de financements des particuliers, tous produits de crédits et tous canaux confondus (direct, Internet, courtiers, agents, partenaires, distributeurs, etc.), en exploitant les complémentarités croissantes du crédit à la consommation et du crédit immobilier. Plus largement, l'ambition est de construire, à horizon 2010, un "global player" visant les 160 milliards d'euros d'encours, seul ensemble non anglo-saxon du Top 5 mondial.

#### **Une architecture de marque au service du développement commercial de ce nouveau métier**

L'objectif consiste à capitaliser sur la puissance de la marque BNP Paribas pour l'identité de ce nouveau métier et sur la notoriété et l'image de Cetelem pour l'activité commerciale. La marque UCB sera exploitée, autant que nécessaire, notamment pour l'activité en B2B.

Le personnage "Credito", puissant vecteur d'image et de notoriété, d'ores et déjà déployé au plan mondial, devient le code de marque et de communication du métier BNP Paribas Personal Finance, qui place le crédit responsable au cœur de sa stratégie de développement.

#### **Activité commerciale et croissance externe de Cetelem, UCB et leurs filiales : les temps forts de l'année 2007**

- En Chine, l'alliance entre Cetelem et Bank of Nanjing, dont le principal actionnaire est BNP Paribas, débute en mars son activité commerciale, avec le lancement de ses premiers crédits sur le lieu de vente.
- Le 3 avril, LaSer, filiale à 50 % de Cetelem (à parité avec le groupe Galeries Lafayette), acquiert 5one Marketing Ltd, l'un des leaders européens des services de marketing client.
- Après vingt années d'expansion européenne, UCB franchit en mai les frontières de l'Europe et s'implante sur le marché du crédit immobilier indien, au travers de la création d'une joint-venture entre UCB (49,9 %) et Sundaram Finance (50,1 %).



- Le 18 juillet, Cetelem annonce l'acquisition de 100 % de Banco BGN, spécialiste du crédit consigné au Brésil. Banco BGN compte 107 agences, 840 collaborateurs et plus de 600 000 clients actifs. Cette opération renforce de manière significative la présence de Cetelem au Brésil, qui est déjà le 4<sup>e</sup> pays de Cetelem en termes de revenus, derrière la France, l'Italie et l'Espagne.
- Le 30 juillet 2007, LaSer consolide sa position capitalistique aux Pays-Bas, en rachetant les 40 % encore détenus par SNS Reaal Invest (SNS Reaal Groep). LaSer Nederland devient filiale à 100 % de LaSer-Cofinoga.
- En août, Cetelem Russie débute son activité avec la signature de son 1<sup>er</sup> contrat à Nijni Novgorod. Fin 2007, Cetelem Russie remplit son objectif de couverture commerciale du pays avec une implantation dans 10 grandes villes russes, et un portefeuille de plus de 3 000 clients.
- Le 3 août 2007, Cetelem acquiert 100 % de la société JetFinance International, leader des sociétés spécialisées de crédit à la consommation en Bulgarie. JetFinance International opère dans plus de 150 villes en Bulgarie, emploie 800 salariés et propose ses produits dans près de 3 600 points de vente et via un réseau d'agences détenues en propre. Cette acquisition, qui s'inscrit dans la forte volonté de Cetelem de se développer dans les pays émergents, vient renforcer sa couverture régionale et conforter sa position de n° 1 du crédit à la consommation en Europe continentale.
- Cetelem ouvre en septembre le premier portail e-crédit paneuropéen dédié aux webs marchands. Ce portail multilingue parfaitement intégré aux sites marchands

leur permet, quelle que soit leur implantation géographique, d'avoir un interlocuteur unique pour financer leurs clients européens. Cetelem annonce à cette occasion la signature d'un accord avec son partenaire Pixmania relatif à l'implantation de cette solution sur 6 de ses sites européens.

- En novembre 2007, UCB s'implante sur le marché immobilier allemand, l'un des plus importants d'Europe.

### Cetelem finalise la mise en place de son nouveau dispositif opérationnel en France

En septembre 2007, Cetelem finalise son ambitieux projet d'innovation et de croissance "Défi 2008", par l'ouverture de 5 nouveaux Centres de Relation Client (CRC), qui viennent compléter le dispositif des 12 CRC déjà ouverts en septembre 2006. Cette nouvelle organisation du réseau de Cetelem en France, plus adaptée à l'évolution des besoins de ses clients et à l'environnement technologique de son métier, renforce la qualité de la relation avec les partenaires et clients, et offre un meilleur niveau de compétitivité globale.

### Doppie Fedelta, l'offre croisée de Banca UCB et BNL

Dans le cadre de la stratégie de création et développement des synergies au sein du Groupe, un premier accord de ventes croisées est mis en place entre la filiale italienne d'UCB, Banca UCB, et le réseau de détail BNL. Cette synergie offre aux clients de Banca UCB une bonification de leur taux d'intérêt, contre l'ouverture d'un compte de dépôt BNL et la domiciliation de leurs revenus.



### Des crédits pour un plus grand respect de l'environnement

- Le 26 juin 2007, UCB lance le crédit vert. "Bons Plans Écologie" propose à tous les prospects ayant un projet "vert" – projet d'acquisition dans le neuf, avec installation d'équipements ou matériaux d'économie d'énergie – d'associer à leur crédit construction UCB un prêt à 1 % d'un montant maximal de 6 000 euros. Avec ce

prêt complémentaire, UCB donne la possibilité aux clients de rendre leur projet d'acquisition respectueux à la fois de l'environnement et de leur budget.

- Le 17 octobre, Cetelem lance son programme Oxygène, dont l'objectif est à la fois d'inciter les consommateurs à privilégier l'acquisition de "produits verts" et de sensibiliser les collaborateurs de l'entreprise à la protection de l'environnement.

# 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 spécifiques à chaque marché d'actifs, allant du financement à l'externalisation de parc.

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

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

- l'IBL portant sur les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers est gérée par la société Arval, dédiée à la location avec services de longue durée ;
- l'IBL regroupant les actifs liés à l'informatique, les télécoms et copieurs est animée conjointement par les équipes de BNP Paribas Lease Group, spécialisée dans le financement des ventes d'équipements, et celles d'Arius, spécialiste de la location et de la gestion de parcs informatiques ;
- l'IBL 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.



## Les services Arval

- Achat et financement de véhicules légers sous forme de location longue durée
- Conseil en matière de "politique automobile"
- Conseil stratégique en gestion de parc grâce aux interventions d'Arval Consulting
- Gestion de l'entretien des véhicules, avec des formules à prix forfaités ou en coûts réels
- Gestion de l'assistance et des véhicules de remplacement
- Gestion de l'assurance et notamment le traitement des sinistres
- Gestion des cartes carburant
- Reporting de gestion de parc
- Rachat du parc en place

En 2007, le développement international d'Equipment Solutions s'est amplifié : 74 % des opérations d'Arval et 54,1 % des opérations de BNP Paribas Lease Group se situent hors de France.

Fin 2007, Arval louait un parc total de 538 000 véhicules en croissance de 8 % au cours de l'année, avec une place de n° 1 en France et de n° 2 en Europe (source : SNLVLVD).

Pour sa part, BNP Paribas Lease Group a mis en place 266 418 opérations de financement portant ses encours à 20,3 milliards d'euros et le situant n° 1 en Europe du leasing mobilier (source : Leaseurope).

En France, BNP Paribas Lease Group occupe la 1<sup>re</sup> place du marché du leasing mobilier (source : ASF, 2007) avec une part de marché de l'ordre de 18,6 %.

En Italie, son rapprochement avec Locafit, filiale de BNL, a créé un acteur majeur du marché : n° 2 du leasing d'équipements pour le montant de ses encours (source : Leaseurope).

En outre, son activité de Court Terme – Wholesale Finance – a été particulièrement soutenue, tous pays confondus, et a progressé de 19,8 %.

## Arval

L'année 2007 a vu le démarrage opérationnel d'Arval au Brésil, en Russie et en Roumanie.

Arval a par ailleurs ouvert trois nouvelles filiales : en Turquie (en coopération avec TEB), en Inde et en Grèce.

Une filiale spécifique – Greenval – a également été créée pour favoriser le développement de l'activité assurances.

Arval Pays-Bas a été désigné "Meilleur Employeur du pays" (tous secteurs économiques confondus) et "Meilleure Société de Leasing".

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

- lancement d'une "offre verte" chez Arval France ;
- publication d'une charte "Douze Commandements du développement durable".

<sup>(1)</sup> International Business Line.



## BNP Paribas Lease Group

L'année 2007 a été riche en signatures de nouveaux partenariats dans tous les pays où BNP Paribas Lease Group exerce son activité et sur tous les secteurs représentés :

- création d'une succursale Claas Financial Services (CFS) en Italie. Désormais, la joint-venture CFS SAS exerce dans 5 pays : France, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni et Italie ;
- lancement de Solutrailers, activité "full service" de semi-remorques en France ;
- signature d'un partenariat commercial avec la société Aloka, constructeur japonais de matériels d'échographie ;
- lancement, en partenariat avec Truck Assistance International Transports Assistance (TAI TA), d'un contrat d'assistance multimarque couvrant toute l'Europe pour les véhicules industriels de plus de 3,5 tonnes ;
- signature avec la SCI Grand Cap d'un contrat de crédit-bail immobilier portant sur l'extension du Grand Hôtel du Cap, palace situé sur un site exceptionnel à Saint-Jean-Cap-Ferrat ;
- financement en crédit-bail immobilier d'une clinique pour le groupe Orpea, un des acteurs européens de référence dans le secteur de la dépendance.

La couverture géographique de BNP Paribas Lease Group s'étend aujourd'hui à 22 pays, soit directement au travers de ses propres implantations, ou celles de BNP Paribas, ou encore au travers d'accords de coopération avec des institutions financières locales.

## Les offres de BNP Paribas Lease Group

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



BNP Paribas, Madrid

## Les services Arius

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

## Les services Artegy

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

# BancWest

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

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

Avec une part de marché de près de 40 % en termes de dépôts (source : SNL Financial, 30 juin 2007), 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 près de 12 000 collaborateurs, forte d'un réseau de 742 agences et d'un total de bilan de 74 milliards de dollars au 31 décembre 2007, BancWest sert aujourd'hui quelque 4 millions de foyers et entreprises. Elle se place désormais, par les dépôts, au 6<sup>e</sup> rang des banques de l'ouest des États-Unis.



Bank of the West, Los Angeles

Après neuf mois de croissance assez soutenue, l'économie américaine a connu un ralentissement significatif au dernier trimestre, avec une progression du PIB de seulement 0,6 %. Sur l'ensemble de l'année, la croissance s'établit ainsi à 2,2 %, chiffre le plus faible enregistré depuis 2002 et inférieur de 1 % au taux de croissance moyen de la période 2004-2006.

La crise immobilière, d'une ampleur considérable, s'est en premier lieu cristallisée sur le segment des "subprimes", avant de provoquer une crise financière et de toucher enfin l'économie réelle. À la fin de 2007, tous les indicateurs conjoncturels signalent que le ralentissement s'étend bien au-delà du seul secteur immobilier.

Malgré des tensions inflationnistes alimentées par la hausse des prix du pétrole et des autres matières premières, ainsi que par la faiblesse du dollar, la banque centrale (Federal Reserve) s'est engagée à partir de septembre 2007 dans une politique d'assouplissement monétaire ample et rapide : baisses successives des taux directeurs – ramenés de 5,25 % à 4,25 % – et injections massives de liquidités.

Après plusieurs années de forte croissance et de rentabilité élevée, les conditions d'exploitation des banques américaines sont devenues plus difficiles ; la pression concurrentielle s'est accrue, aussi bien pour les crédits que pour les dépôts. Cette évolution, conjuguée au maintien d'une courbe des taux d'intérêt peu favorable à l'activité bancaire car inversée (taux courts supérieurs aux taux longs), s'est traduite par une érosion généralisée des marges d'intermédiation. Enfin, les risques de crédit qui étaient restés à un niveau historiquement bas se sont significativement détériorés, notamment au cours du second semestre.

Dans ce contexte plus difficile, BancWest a néanmoins méthodiquement mis en œuvre le plan de croissance organique qui avait été initié au cours de l'année précédente. Pour Bank of the West en particulier, la nouvelle organisation commerciale a été mise en place et l'offre de produits et services a été déployée de manière uniforme sur l'ensemble du réseau, aussi bien auprès de la clientèle d'entreprises que de celle des particuliers. L'infrastructure et les systèmes néces-





Bank of the West, Los Angeles

saires au développement des ventes croisées ont été installés ; des investissements importants ont été réalisés afin de renforcer la présence de la banque sur le marché des entreprises, avec l'ouverture d'une dizaine d'agences spécialisées au cours de l'année. Les activités de banque privée ont été étendues à l'ensemble du réseau, par la constitution d'équipes dédiées dans les directions régionales.

Par ailleurs, dans ses activités déployées sur l'ensemble du territoire des États-Unis, Bank of the West a enregistré des gains de part de marché qui témoignent de la qualité de ses équipes spécialisées : elle se situe désormais au 3<sup>e</sup> rang (*source : Ag Lender*) des banques américaines pour les financements à l'agriculture et détient la 1<sup>re</sup> place (*source : Statistical Savings Inc.*) pour les financements de véhicules de loisir.

Ainsi, la détérioration de la conjoncture et la pression sur les marges d'intermédiation ont pu être partiellement compensées par une bonne dynamique de croissance des concours à la clientèle et par un développement soutenu des commissions (produits d'assurance, capital markets, cash management, etc.).

En revanche, bien que très marginalement exposée aux subprimes, Bank of the West a dû faire face à un accroissement du coût du risque, principalement lié à la forte détérioration du secteur de la construction résidentielle. Néanmoins, grâce à la politique de sélection prudente suivie dans les années antérieures, l'impact de la crise est beaucoup plus modéré en 2007 que celui observé chez la plupart des acteurs du marché.

À Hawaii, l'environnement est resté globalement plus favorable tout au long de l'année, en raison des caractéristiques spécifiques de l'économie locale. First Hawaiian Bank a conforté sa place de leader, réalisant d'excellentes performances tant sur le plan commercial qu'en termes de résultats financiers.

Au 31 décembre 2007, avec un total de bilan de 74 milliards de dollars, BancWest dispose d'un réseau de 742 agences réparties dans 20 États.

# Marchés émergents

Le métier Banque de détail dans les Marchés émergents est aujourd'hui présent dans 34 pays, sur le bassin méditerranéen (avec plus de 670 agences), au Proche et Moyen-Orient (55 agences), en Afrique (90 agences), en Europe extrême-orientale (1 000 agences), en Asie (60 agences en Chine et 59 au Vietnam au travers de deux partenariats avec des banques locales) ainsi que dans les Dom-Tom (55 agences). Au total, sur l'ensemble de ces géographies, le métier opère au travers d'un réseau de 1 993 agences, compte plus de 4 millions de clients particuliers, professionnels et entreprises servis par 23 700 collaborateurs.

Le métier a connu une profonde mutation depuis 2004 : près de cinq fois plus d'agences, quatre fois plus de clients. 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, Israël, Russie).

Ce changement de dimension s'est accompagné d'une restructuration des processus, avec notamment la création de plates-formes régionales et d'une nouvelle dynamique commerciale essentiellement tournée vers les particuliers et les PME.

Ces réseaux, avec leur base de clientèle en forte croissance, constituent une plate-forme de distribution unique pour l'ensemble des métiers du Groupe : partenariats avec Personal Finance 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.

## Un développement accéléré

En 2007, le métier Banque de détail dans les Marchés émergents a connu un fort développement de ses réseaux, de son activité et de sa rentabilité. Dans un environnement plus difficile, il confirme son rôle de moteur de croissance du Groupe. Sur les 34 territoires sur lesquels le métier opère, la banque a poursuivi la mise en œuvre de façon pragmatique d'une politique ambitieuse :

- de croissance organique et d'enrichissement de l'offre dans les pays où elle est implantée ;
- d'implantation dans de nouveaux pays par la création ou l'acquisition de réseaux ;
- de développement de partenariats avec les autres métiers du Groupe, permettant d'allier la force de distribution des réseaux du métier Marchés émergents à l'expertise des différents métiers de BNP Paribas.

**Le développement des réseaux existants a été très important avec la création cette année de 187 agences** dont 103 en Turquie, 50 au Maghreb et 13 au Proche et Moyen-Orient. Désormais, le métier déploie son expertise au moyen de 1 993 agences (y compris Chine et Vietnam au travers de partenariats).

En parallèle, **l'offre des réseaux s'est enrichie de nouveaux produits, souvent innovants sur les marchés locaux** : Crédit Réserve en Côte d'Ivoire, Kimi Crédit (sur le principe de la tontine) au Gabon, carte Visa Platinum au Maroc, premier distributeur de billets Visa en Algérie, paiement par téléphone mobile en Turquie et banque sur mobile en Ukraine. Par ailleurs, plusieurs filiales du Golfe ont émis leurs premiers financements islamiques.

Parallèlement, les implantations récentes (Arabie Saoudite, Koweït, Mauritanie) poursuivent leur développement avec succès.



En 2007, le métier s'est également implanté dans 3 nouveaux pays :

**En Russie**, le Groupe a démarré son développement dans la banque de détail. Grâce à un important effort de recrutement et de formation, la filiale russe compte près de 300 personnes à la fin de l'année 2007. Les activités, aujourd'hui essentiellement tournées vers le financement des entreprises, enregistrent des volumes de crédits supérieurs aux prévisions initiales. Le champ d'activité sera élargi début 2008 avec le lancement d'opérations à destination des particuliers, des professionnels et des PME et un développement hors de Moscou.

**En Libye**, le Groupe a acquis en septembre 19 % du capital et le contrôle opérationnel de la Banque du Sahara, avec la possibilité pour BNP Paribas de porter sa participation à 51 % du capital d'ici à trois à cinq ans. BNP Paribas et la Banque du Sahara développeront de nombreuses coopérations, ce qui permettra à la banque de saisir les opportunités offertes par le fort développement de l'économie libyenne et par l'ouverture de son marché aux opérateurs internationaux (cf. encadré).

**Au Vietnam**, BNP Paribas a acquis fin décembre 10 % du capital de la banque vietnamienne Orient Commercial Bank (OCB). La participation dans cette banque de détail a vocation à être portée à 20 %. Les termes de l'accord portent sur la création d'un partenariat stratégique pour le développement de la banque vietnamienne dans les domaines de la banque de détail et du crédit à la consommation.

Dans tous ces pays, les réseaux servent de point d'appui aux autres métiers du Groupe pour le développement de leurs activités. Les récents partenariats avec TEB en Turquie et UkrSibbank en Ukraine sont des fers de lance de cette stratégie. La plupart des métiers du Groupe sont désormais présents dans ces deux pays ou y ont des projets à l'étude.

Dans les autres zones géographiques, les initiatives sont également nombreuses telles que le démarrage de l'activité de BNP Paribas Lease Group au sein de BNP Paribas El Djazair en Algérie, l'élargissement à l'Égypte du partenariat avec la Banque Privée Internationale, tandis que la collaboration avec les métiers du pôle CIB se développe dans tous les territoires notamment en matière de financement export et de matières premières et de distribution de produits de marché dans les réseaux (en particulier dans les pays du Golfe). La coopération avec BNL a également été renforcée avec la création de "desks italiens" en Algérie, Tunisie, Turquie ainsi qu'à Dubaï pour la région du Golfe : ils permettent d'accompagner le développement des entreprises italiennes dans ces pays.

### Premiers pas du Groupe en Libye

La Libye, un des premiers producteurs mondiaux de pétrole et de gaz, s'ouvre progressivement et a entrepris de profondes réformes économiques (libéralisation de plusieurs secteurs d'activité, privatisation du secteur public, investissements importants, particulièrement dans le domaine des infrastructures). Les perspectives de croissance y sont donc très favorables. Dans le cadre du programme de restructuration et de privatisation du secteur bancaire national, BNP Paribas a été choisi par les autorités locales comme partenaire stratégique de la Banque du Sahara. Le Groupe devient ainsi la première banque étrangère à développer une activité de banque universelle dans ce pays. Fondée en 1964 et basée à Tripoli, la Banque du Sahara compte 1 500 collaborateurs. Deuxième banque du pays en termes d'actifs, elle dispose d'un réseau de 48 agences dans 26 villes. Sa clientèle se compose de grandes entreprises publiques, d'entreprises libyennes et étrangères, et de plus de 300 000 clients particuliers ou professionnels. En matière de prêts et de dépôts, elle détient respectivement 17 % et 22 % de parts de marché. Ce partenariat vient compléter le dispositif du Groupe dans le bassin méditerranéen, l'une de ses zones prioritaires de développement, où le métier dispose maintenant d'une plate-forme sans équivalent. Il permettra de nombreuses synergies avec les différents métiers et entités du Groupe. BNP Paribas a également ouvert un bureau de représentation en Libye en 2007.



## Une présence renforcée dans les pays à haut potentiel

La ligne de métier Marchés émergents a concentré ses efforts de développement sur des pays où les marchés bancaires sont en forte croissance :

### Bassin méditerranéen

En Turquie, Türk Ekonomi Bankası (TEB), dont BNP Paribas détient 50 % de la holding TEB Mali depuis février 2005, se développe rapidement. Depuis décembre 2005, le réseau a été multiplié par 3 avec maintenant plus de 270 agences permettant à TEB de servir 1,3 million de clients. Ce dynamisme est porté par une forte capacité d'innovation en matière de produits. Avec la création de "desks turcs" en Algérie, en Égypte, en Israël, en Ukraine et en Russie, et l'ouverture d'agences dans les pays voisins, TEB accompagne ses clients dans leur développement international.

Au Maghreb, le Groupe est maintenant présent sur l'ensemble des pays d'Afrique du Nord et dispose avec plus de 400 agences d'une plate-forme unique sur ce marché en forte croissance. Les filiales locales occupent des positions de leader au Maroc (n° 3) et en Libye (n° 2) par l'encours des crédits. Le métier connaît un développement accéléré de son implantation en Algérie : lancé en 2002, BNP Paribas El Djazair s'appuie sur un réseau de 36 agences. La filiale a fortement développé son activité, essentiellement orientée sur le financement des entreprises, le trade finance et la clientèle des particuliers. Pour renforcer sa présence sur le marché des PME et accompagner le développement des entreprises algériennes, elle a mis en place l'Académie des PME, sur le modèle de la TEB Kobi Akademi en Turquie. Cette initiative a vocation à être développée dans d'autres territoires du métier.



TEB, Istanbul



### Europe extrême-orientale

En Ukraine, le développement d'UkrSibbank (dont BNP Paribas a acquis 51 % en avril 2006) a été accéléré avec l'ouverture de 217 agences depuis son acquisition et un effort important de restructuration (simplification des processus, renforcement de la formation et du management, amélioration du contrôle interne et des risques, etc.). Parallèlement, des partenariats locaux ont été mis en œuvre avec Cetelem, BPLG et Cardif. UkrSibbank facilite également l'implantation en cours d'autres métiers du Groupe (Arval, Atisreal, BNPP Asset Management). Un partenariat avec Axa, renforcé par l'acquisition conjointe du 6<sup>e</sup> acteur local, permet à Axa et UkrSibbank de prendre la 4<sup>e</sup> place sur le marché de l'assurance dommage. UkrSibbank est maintenant la 3<sup>e</sup> banque du pays en termes d'actifs et a été nommée "Banque de l'année en Ukraine" par *Euromoney* et le magazine *Global Finance*.

En Russie, le Groupe a entrepris le développement organique d'un réseau de banque de proximité.

### Proche et Moyen-Orient

BNP Paribas met en œuvre en Égypte un important plan d'ouvertures d'agences. Dans le Golfe, une direction régionale assure depuis Bahreïn l'animation de 6 territoires : Bahreïn, Abu Dhabi, Dubaï, Qatar, Arabie Saoudite et Koweït. Une nouvelle agence a été ouverte à Djebel Ali dans les Émirats. Le Groupe dispose aussi d'implantations à Chypre et au Liban. Dans l'ensemble de cette zone, un partenariat avec le métier Banque Privée Internationale apporte des solutions globales dans la gestion de fortune.



BMCI, Casablanca

## Asie

En Chine, le Groupe développe un partenariat stratégique avec la Banque de Nankin, dont il détient 12,6 % du capital. Des coopérations ont notamment été lancées dans les métiers de la banque de détail et du crédit à la consommation, ainsi que sur les process, la gestion du risque et l'organisation. Ainsi, Cetelem a ouvert en 2007 une activité de crédit consommation à Nankin. L'introduction à la Bourse de Shanghai de Bank of Nankin a permis de lever les fonds nécessaires à la poursuite de l'expansion géographique de la banque initiée en 2007.

Parallèlement, le Groupe a conclu un partenariat stratégique similaire avec la banque vietnamienne Orient Commercial Bank (OCB).

## Afrique – Dom-Tom

Le réseau des BICI (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie) est au cœur du dispositif de BNP Paribas en Afrique. Avec 90 agences réparties dans 6 pays (Burkina, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Conakry, Mali et Sénégal), il constitue l'un des premiers réseaux bancaires d'Afrique francophone. Le métier est également présent à Madagascar. Dans les Dom-Tom, il dispose de 55 agences et de fortes positions de place.



### [BNP Paribas et l'AFD, partenaires dans la microfinance et le développement durable](#)

En mars, BNP Paribas a conclu avec l'Agence Française de Développement (AFD) un accord-cadre de coopération dans les domaines de la microfinance et du développement durable. Cet accord s'applique aux pays d'intervention communs et renforce les liens institutionnels ainsi que les partenariats existants, notamment au Maghreb, en Afrique subsaharienne, en Turquie, et dans les Dom-Tom. Des financements d'institutions de microfinance (IMF) ou de PME, assortis de garanties émises par l'AFD au travers de son fonds Ariz ou sa filiale Proparco, sont déjà

en œuvre à Madagascar, en Guinée, au Sénégal ou, plus récemment, au Mali. La BICI Mali vient en effet d'octroyer un prêt à l'IMF Miselini, laquelle finance les activités de petit commerce et d'artisanat d'environ 14 000 femmes des quartiers défavorisés de Bamako.

Dans plusieurs pays, les filiales du Groupe bénéficient également de refinancements longs par l'AFD. Ils concernent des projets de clients à caractère de développement durable. Deux conventions de 40 millions d'euros ont été conclues en 2007 : avec TEB (Türk Ekonomi Bankası) sur une thématique de responsabilité sociale et avec trois banques tunisiennes, dont l'UBCI, pour des projets environnementaux.







# BNL

commerciale

BANCA

BNL bc

BNL  
O BNP PARIBAS



CONTO  
ENLREVOLUTION  
ENTRA  
E INFORMATI

CONTO  
ENLREVOLUTION  
ENTRA  
E INFORMATI

CONTO  
ENLREVOLUTION  
ENTRA  
E INFORMATI

BNL, Rome

# BNL banca commerciale

BNL banca commerciale (BNL bc) joue un rôle significatif dans le système bancaire italien, dans un contexte de rapide restructuration marqué, d'une part, par une accélération du processus d'intégration entre les banques italiennes, notamment de taille appréciable, et d'autre part, par l'élaboration d'un cadre réglementaire beaucoup plus orienté vers la concurrence et la protection des consommateurs. Au service d'une clientèle nombreuse et diversifiée constituée :

- d'environ 2,5 millions de particuliers et 13 000 clients de la Banque Privée ;
- de plus de 112 000 petites entreprises ;
- de plus de 36 000 entreprises de taille moyenne ;
- et de 16 000 collectivités territoriales et organismes à but non lucratif.

BNL bc offre une gamme très complète et segmentée de produits et services bancaires, financiers et d'assurance allant des produits traditionnels aux plus innovants, structurée pour répondre aux besoins des différentes catégories de clientèle.

Dans la Banque de Proximité et la Banque Privée, BNL bc est particulièrement bien placée dans l'activité de prêt (notamment les prêts immobiliers, avec plus de 6 % de parts de marché<sup>(1)</sup>) et se développe sur le segment des dépôts (plus de 3,5 % de parts de marché<sup>(1)</sup>).

Les relations avec les entreprises et les collectivités territoriales constituent un autre point fort de BNL bc, qui revendique une part de marché moyenne d'environ 4,5 %<sup>(1)</sup> et 6 %<sup>(1)</sup> respectivement, avec une spécialité reconnue dans les paiements transfrontaliers, le financement de projets et les financements structurés, ainsi que l'affacturage (sa filiale spécialisée, Ifitalia, se classe 3<sup>e</sup><sup>(2)</sup> en Italie par l'encours de crédit).

Afin de développer au maximum sa clientèle, BNL bc a réorganisé son modèle de distribution de manière à accroître les contacts directs avec ses clients, renforcer le rôle central et la flexibilité du réseau d'agences et améliorer la communication commerciale autour des produits innovants et classiques. Dans une démarche de distribution multicanal, le réseau a été réorganisé en cinq régions ("direzioni territoriali") et doté d'une structure différenciée pour les activités de Banque de Proximité et de Banque des Entreprises :

- 125 groupes de Banque de Détail, comptant plus de 700 agences ;
- 23 centres de Banque Privée ;
- 21 centres d'affaires entreprises avec 51 agences gérant une clientèle de PME, de grandes entreprises, de collectivités territoriales et d'organismes du secteur public.

En outre, 5 Trade Centers sont désormais opérationnels ; ils proposent aux entreprises une gamme de produits, de services et de solutions pour les activités transfrontalières et complètent le réseau international de BNP Paribas, fort de 85 Trade Centers répartis dans 55 pays. En parallèle, le réseau destiné à assister les entreprises italiennes à l'étranger et les groupes multinationaux ayant réalisé des investissements directs en Italie a été renforcé par l'ouverture de 8 "Italian Desks" dans différents pays.

L'offre multicanal est complétée par des guichets en libre-service (environ 1 300 guichets automatiques et 20 000 TPE<sup>(3)</sup>) et des services bancaires par téléphone et sur Internet, tant pour les particuliers que pour les entreprises.

La réorganisation a également conduit à la mise en place d'un nouveau modèle de back-office plus proche du réseau de distribution avec la création d'unités locales spécialisées dans les cinq régions. Ce nouveau modèle est principalement destiné à accroître la satisfaction des clients, internes et externes, grâce à la production de services performants et de qualité et à une meilleure gestion du risque opérationnel.

<sup>(1)</sup> Source : statistiques de la Banque d'Italie.

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

<sup>(3)</sup> Terminal de paiement électronique.



## Rationalisations stratégiques

En 2007, BNL banca commerciale (BNL bc) a suivi la voie de création de valeur tracée dans le plan d'intégration au sein du groupe BNP Paribas pour 2007-2009 en centrant son action sur trois objectifs fondamentaux :

- investir pour la croissance organique, en particulier en revitalisant son solide fonds de commerce ;
- dynamiser les activités de BNP Paribas en connectant ses capacités hors pair de développement de produits à un puissant réseau de distribution ;
- maintenir une stricte maîtrise des coûts en optimisant l'efficacité fonctionnelle et opérationnelle (back-offices), tout en mettant en œuvre un programme adapté de formation et de renouvellement du personnel.

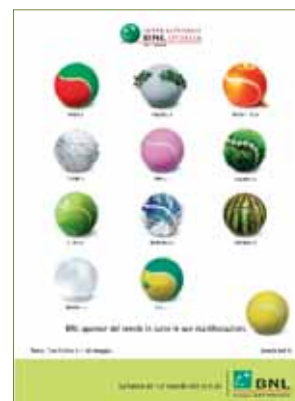
En ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, les initiatives de 2007 ont donné des résultats significatifs, principalement au plan de l'optimisation de la qualité et du coût du personnel : le plan de départs en retraite anticipés a fortement progressé et a été associé à une campagne de recrutement innovante destinée à embaucher de jeunes professionnels d'exception essentiellement au service des structures commerciales (environ 770 personnes à fin 2007) ; le programme de formation a plus que doublé par rapport à l'année précédente et couvre la majorité des grandes fonctions commerciales ; enfin, plusieurs activités ont été consacrées à une transformation de la gestion au niveau central et dans le réseau.

### Partenaire de tous les tennis

Depuis son acquisition par le groupe BNP Paribas, BNL s'emploie activement à développer le tennis italien à tous les niveaux, convaincu que c'est un puissant instrument de cohésion et de valorisation sociale qui peut en outre accroître la notoriété de BNL et soutenir son activité. En 2007, BNL est devenu premier sponsor des Internazionali BNL d'Italia, le plus grand tournoi de tennis en Italie, suivant un accord portant au moins jusqu'en 2011. Cet événement, qui

attire 144 000 personnes, est intégralement retransmis par satellite ; la finale et les demi-finales sont diffusées par une des plus grandes chaînes de télévision italiennes, soit une audience totale de 144 millions de personnes et une couverture télévisuelle de 270 heures. BNL a convié plus de 4 000 invités de différents marchés et pôles BNP Paribas et a bénéficié d'une très forte visibilité grâce à une campagne publicitaire et à une importante couverture de presse, totalisant près de 500 articles.

En 2007, BNL a resserré ses liens déjà étroits avec le tennis en soutenant d'autres tournois importants tels que la BNL Revolution Cup, les tournois interbanques italiens et européens et en organisant les tournois en Italie de la Coupe Davis et de la Fed Cup par BNP Paribas, notamment les championnats mondiaux juniors à Reggio Emilia. Enfin, BNL soutient aussi le tennis handisport (le Masters de Rome et le 3<sup>e</sup> ITFR World Tennis Championship-Rotarians' Tennis Meeting).



# Particuliers, Petites Entreprises et Banque Privée

## Premiers résultats concrets des nouvelles politiques

Les bonnes performances des activités de banque de détail et de banque privée de BNL bc sont le fruit de multiples mesures décisives engagées courant 2007 :

- réorganiser la segmentation de la clientèle et mettre en œuvre un nouveau modèle de service ;
- revitaliser le potentiel d'acquisition de clientèle grâce à un vaste programme innovant de campagnes et d'initiatives spécifiques, complété par une publicité compétitive et l'implantation des premiers éléments constitutifs d'un réseau de distribution véritablement multicanal ;
- mieux fidéliser la clientèle en mettant en place de nouveaux modèles prédictifs et un suivi des clients à risque tout en développant la démarche préventive par des offres destinées à lutter contre les pertes de comptes ;
- redéfinir l'offre de produits avec une double démarche de rationalisation de la gamme de produits sur la base de la nouvelle segmentation et d'accélération de l'innovation produits ;
- développer l'actif sous gestion en banque privée afin d'améliorer la rentabilité et la satisfaction des clients en intégrant les clients les plus aisés de la banque de détail ;
- donner une nouvelle priorité à la communication avec 5 campagnes publicitaires présentées dans un format cinéma innovant qui permettent de conforter la notoriété de la marque et de réorienter son image sur le progrès et l'innovation.



## Une année d'innovation en matière de produits

BNL bc a entrepris une refonte complète de son offre de produits au cours de l'année en commercialisant de nouveaux produits novateurs exploitant le savoir-faire exceptionnel de développement de produits de BNP Paribas.

### ■ Une approche innovante de la segmentation

Une approche nouvelle, basée sur le potentiel réel des clients et adaptée à partir de l'expérience française du Groupe, a été mise en place à BNL bc :

- le marché des particuliers a été divisé en sept segments en fonction des revenus, du patrimoine, de l'âge, du portefeuille de produits et de la profession, avec une stratégie propre à chaque segment ;
- les clients professionnels ont été divisés en deux segments : petites entreprises (jusqu'à 750 000 euros de chiffre d'affaires, modèle de services reposant sur les agences, conçu pour capter également le potentiel en banque de détail) et PME (jusqu'à 5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, modèle de services fondé sur le chargé de relation clientèle). Dans chaque catégorie, les clients à fort potentiel/revenu élevé/risque faible sont privilégiés.

### ■ Gamme de produits "Revolution"

L'objectif de la gamme de produits "Revolution" est de commercialiser de nouvelles solutions attractives sur les produits classiques et s'appuyant sur l'innovation pour capter de nouveaux clients. Elle se décline en un ensemble de produits tels que :

- "BNL Conto Revolution" : compte courant tout en soupléssé offrant un modèle de tarification unique dans lequel la convention de compte n'est facturée au client que les mois où il se rend en agence. Ce modèle encourage l'utilisation gratuite des canaux à distance (guichets automatiques, téléphone, Internet) et permet au client de bénéficier d'une partie des avantages en termes de coûts. Son introduction s'est accompagnée d'une augmentation de près de 40 % des ouvertures de comptes par rapport à l'année précédente, associée à une diminution des fermetures. La tendance des ouvertures nettes de comptes courants est ainsi redevenue positive en 2007, avec 6 500 ouvertures nettes après plusieurs années de pertes nettes ;



- “BNL Mutuo Revolution” : offre de crédits immobiliers unique en son genre, alliant un taux de financement pouvant atteindre 100 %, une durée maximale de quarante ans et un taux d’intérêt fixe, et “BNL Prestito Personale Revolution” : prêt personnel d’une durée maximale de 120 mois dont le montant peut atteindre 100 000 euros. Avec ces deux produits, BNL entend accroître l’accessibilité des prêts pour les jeunes couples, un segment de marché en croissance, actuellement sous-représenté dans son portefeuille de clients. La commercialisation de ces produits a entraîné une sensible augmentation de la production de crédits immobiliers et de crédits à la consommation ;
- “BNL Libretti di Risparmio Kids” : une expérience réussie de co-marketing avec de grands films (*Arthur et les Minimoys*, *Pirates des Caraïbes*, *Winx Club*) à l’intention des jeunes, qui a généré 28 000 ouvertures de comptes d’épargne en 2007.

### ■ Produits de gestion d’actifs

Grâce à l’étroite coopération de BNL bc avec les équipes de développement de produits de BNP Paribas, l’offre de BNL bc Asset Management s’est caractérisée par une forte innovation, axée sur deux grands domaines :

- révision et rationalisation de l’offre traditionnelle du secteur des OPCVM :
  - “BNP Paribas Equipe” : structurée autour de trois profils d’investissement en fonction de l’appétit des clients pour le risque, avec un style de gestion flexible basé sur un panier d’obligations et d’actions ;
  - “BNP Paribas 100 % e più” : associant la garantie du capital investi à la possibilité de profiter des tendances du marché actions dans trois zones géographiques en Europe.

À eux deux, ces produits ont collecté 1,7 milliard d’euros en six mois ;

- afin de créer de la valeur et de l’attractivité pour l’ensemble de la gamme de produits d’investissement, BNL a également commencé, courant 2007, à distribuer des certificats de BNP Paribas – Equity Protection, Twin Win, Jet – et d’autres produits réservés aux clients de la Banque Privée, qui ensemble ont collecté près de 200 millions d’euros.

### ■ Produits d’assurance et d’assurance des emprunteurs

Les produits d’assurance et d’assurance des emprunteurs – renforcés par la coopération efficace avec les centres de développement des produits de BNP Paribas – ont été, en 2007, un important moteur de rentabilité de la Banque de Détail et de la Banque Privée grâce aux éléments suivants :

- la souscription de montants significatifs de produits d’assurance-vie indexés et en unités de compte, qui a permis à BNL bc de se classer parmi les premiers acteurs bancaires du secteur pour les souscriptions brutes ;
- la revitalisation de l’offre d’assurance des emprunteurs : BNL Serenity, dédié à l’assurance des crédits immobiliers, et BNL Continuity, protégeant l’activité de l’entreprise contre les accidents de la vie. Depuis le lancement de ces produits, le pourcentage de protection du capital sur les nouveaux emprunts a quasiment triplé ; de moins de 20 % en début d’exercice, il a dépassé 50 % sur les derniers mois de 2007 ;
- en octobre, BNL bc a commencé à commercialiser Serenity pour le portefeuille de crédits en cours et a assuré 210 millions d’euros de capital en cours d’amortissement en 2007.



# Banque d'Entreprises

## La base d'une croissance durable de la rentabilité

L'exercice 2007 a été marqué par une importante rénovation de l'activité de Banque d'Entreprises de BNL bc autour des domaines suivants :

- refonte du réseau visant à améliorer le service client et nouvelle segmentation destinée à développer les ventes croisées avec CIB avec la création de 25 postes de banquiers seniors chargés des relations avec les "mid-caps" les plus importantes ;
- structures spécialisées de support et de gestion des risques dans l'ensemble du réseau commercial et du portefeuille de projets ;
- enrichissement de l'offre de produits, en particulier dans le domaine de la gestion de trésorerie, du Trade Finance et des financements structurés pour les PME ;

- intégration totale au sein du réseau international de BNP Paribas, permettant une présence renforcée dans le bassin méditerranéen et un accès de la clientèle aux services BNP Paribas dans 85 pays.

Ce métier a obtenu de remarquables résultats cette année, qui confirment le rôle historique de banque de référence de BNL bc pour les entreprises comme pour les collectivités territoriales et mettent à profit l'important potentiel de synergies offert par la présence internationale et les centres d'excellence de développement de produits du groupe BNP Paribas, en dépit d'un environnement de marché difficile où l'introduction de nouvelles réglementations, particulièrement pénalisantes pour la tarification des prêts, et la hausse des taux d'intérêt ont pesé sur les marges du secteur.



BNL, Rome

## Responsabilité sociale de l'entreprise

Pour BNL, la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à faire des choix de développement durable. Le concept de développement durable repose sur trois principes étroitement imbriqués :

- 1) égalité sociale, au sens de l'équité et de l'impartialité entre les générations ;
- 2) protection de l'environnement, au sens de la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité ;
- 3) compétitivité économique, au sens de la capacité à créer de la richesse assurant la cohésion sociale et le respect de l'environnement.

La volonté de BNL de répondre aux besoins sociaux trouve sa meilleure illustration dans le partenariat avec le Téléthon, la plus importante opération de collecte de fonds en Italie et en Europe. BNL soutient Telethon Fondazione Onlus depuis seize ans et a levé plus de 172 millions d'euros (la moitié environ de la collecte totale) en faveur de la recherche scientifique sur les maladies génétiques.

BNL a ainsi soutenu plus de 2 000 initiatives et plus de 460 découvertes de grande valeur scientifique. En 2007, BNL a renforcé son soutien au Téléthon en lançant une carte prépayée "MyCash BNL per Telethon" et une obligation à 3 ans, "BNL Step", sur laquelle la marge commerciale est reversée au Téléthon. En outre, BNL soutient activement les sports, les arts, la culture, la musique, le théâtre et le cinéma ; la banque est le principal partenaire de "Cinema Festa Internazionale di Roma", un grand rendez-vous pour les professionnels et les amoureux du cinéma.



- Les opérations de financement structuré avec les PME ont plus que doublé et les opérations réalisées avec BFI ont progressé, surtout au second semestre.
- L'ouverture de 5 Trade Centers en Italie et de 8 Italian Desks, en particulier dans les pays du bassin méditerranéen et en Russie, a créé les conditions d'un fort développement des produits et services internationaux destinés aux entrepreneurs italiens.
- S'appuyant sur une nouvelle plate-forme intégrée avec BNP Paribas, l'offre de cash management a été réorganisée dans les derniers mois de 2007, cette action s'étant accompagnée d'une campagne publicitaire innovante.
- Les relations avec les collectivités territoriales ont été renforcées, ce qui a permis une amélioration du positionnement sur le marché et une croissance considérable de la rentabilité associée.

### Un meilleur contrôle des risques

Dans le cadre de la mise en conformité avec les normes de BNP Paribas et de la rigoureuse attention que BNL bc porte de manière générale à son profil de risques, la procédure d'approbation des crédits a été intégrée au concept de double approbation, partagée désormais entre les structures commerciales et les structures de gestion des risques. Le nouveau concept entraîne les changements suivants dans la procédure :

- la structure de gestion des risques délivre un avis contraignant, qui fait partie intégrante de l'approbation de crédit ;
- la division commerciale est responsable de l'approbation du crédit ;
- une équipe d'analystes spécialistes du crédit a été constituée dans le Réseau pour donner un avis sur les crédits ;
- en cas de divergence entre l'avis de la division commerciale et celui de la structure de gestion des risques, la procédure d'approbation passe à un niveau d'approbation supérieur.







# Asset

and services

management



# Asset Management & Services

Asset Management & Services (AMS) est le pôle de services aux investisseurs du Groupe chargé notamment de la collecte d'actifs de BNP Paribas. Acteur européen de premier plan, AMS regroupe les activités liées à la collecte, la gestion, la valorisation de l'épargne et du patrimoine ainsi que leur enrichissement par des services à forte valeur ajoutée.

L'expertise d'AMS se répartit en trois grandes activités :

- la Gestion Institutionnelle et Privée (GIP) regroupe la Gestion d'Actifs (BNP Paribas Investment Partners), le courtage et l'épargne en ligne (BNP Paribas Personal Investors), la Banque Privée (BNP Paribas Banque Privée) ainsi que les activités de Services Immobiliers (BNP Paribas Immobilier) ;
- l'Assurance (BNP Paribas Assurance) ;
- l'activité de services liés aux Titres pour une clientèle d'entreprises, de sociétés de gestion et d'institutions financières dans le monde (BNP Paribas Securities Services).

Ainsi, au travers de ces 6 métiers, regroupant 23 500 collaborateurs, présents dans 60 pays, AMS propose à une large clientèle d'investisseurs, constituée tant d'institutionnels, d'entreprises que de particuliers, une gamme complète de produits et de services.

En 2007, les métiers d'AMS occupent tous des positions de leader dans leur marché en France et au niveau européen.



BNP Paribas, Madrid

# BNP Paribas Banque Privée

La Banque Privée propose des produits et services à forte valeur ajoutée, conçus pour répondre aux attentes d'une clientèle privée exigeante et fortunée.

L'offre Banque Privée comprend :

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

Le modèle de la Banque Privée repose sur la notion de conseil global et d'accompagnement patrimonial. Afin de recommander aux clients les produits et services les plus adaptés à leurs attentes, la Banque Privée propose une architecture ouverte en termes 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.

BNP Paribas Banque Privée, avec plus de 4 300 collaborateurs dédiés, est présente dans plus de 30 pays à travers le monde, principalement dans les grands centres de gestion privée en Europe et en Asie.

BNP Paribas Banque Privée est n° 1 en France avec 63 milliards d'euros d'actifs gérés et un dispositif étoffé de 222 implantations de Banque Privée couvrant l'ensemble du territoire plus un département de Gestion de fortune à partir de 5 millions d'euros d'actifs par client, et n° 5 en Europe de l'Ouest, où elle développe rapidement sa présence sur les marchés domestiques (*source : classement Euromoney 2008*). En Asie, BNP Paribas est classée dans les trois premières Banques Privées (*source : classement Asiamoney 2007*).

À fin 2007, BNP Paribas Banque Privée gère au total plus de 157 milliards d'euros d'actifs pour le compte de ses clients.

## Un fort développement et une nette amélioration des résultats

Dans un contexte de marché contrasté pour l'industrie financière, BNP Paribas Banque Privée a nettement amélioré ses résultats en 2007 et a poursuivi un développement commercial soutenu.

### Développement des produits

- Forte croissance de l'activité transactionnelle, portée par les actions et une plus grande sophistication des produits structurés.
- Important développement de l'offre alternative, avec la promotion de plusieurs produits de Private Equity (dont PAI Europe V), la croissance soutenue des hedge funds et un élargissement de l'offre aux fonds immobiliers et éthiques (campagnes ciblant une clientèle avisée).
- Poursuite de la progression de la gestion sous mandat, dans le sillage de la croissance de la nouvelle offre et des mandats innovants en 2007.
- Dans le cadre de la directive européenne MiFID, refonte des procédures de suivi et de validation des brokers et développement d'un scoring des produits.



Les investissements responsables, le développement durable et la philanthropie sont une composante essentielle des services de conseil et d'investissement que BNP Paribas Banque Privée apporte à sa clientèle.

Une équipe de l'Offre est spécialisée sur ces services qui comprennent par exemple une Fondation spécifiquement dédiée aux clients privés pour les aider dans la réalisation de leurs projets philanthropiques ou une gamme de fonds d'investissement innovants dans le microcrédit, les énergies renouvelables ainsi que le traitement de l'eau ou des déchets.

Pour ses plus grands clients, soucieux de transmettre un patrimoine aux générations futures, elle organise chaque année une grande conférence sur la philanthropie et le développement durable, présidée en 2007 par le Pr Amartya Sen (prix Nobel d'économie) et ayant réuni des orateurs aussi divers que Franck Riboud, Président de Danone, Yann Arthus-Bertrand, Alice Dautry de l'Institut Pasteur, Pamela Hartigan de la Fondation Schwab ou encore Ronald Arculli du HK Stock Exchange. Cette conférence, devenue une référence, réunit des clients privés d'une trentaine de nationalités différentes.



Pr Amartya Sen

## Développement de la clientèle

- Amélioration de l'organisation commerciale afin d'optimiser l'efficacité de la force de vente. Évolution des outils de gestion des commerciaux et meilleur pilotage de l'offre et du besoin des clients grâce à la segmentation de la clientèle.
- Mise en place d'organisations dédiées aux "Family Offices" et aux gérants de fortune indépendants en Europe.
- Renforcement de l'approche "Corporate Advisory" en particulier en Italie et en France.
- Consolidation de l'organisation dédiée au segment de la clientèle des grandes fortunes ("Ultra High Net Worth Individuals") en élargissant notamment l'offre de produits.
- Développement de la force commerciale, notamment en Asie.

## Poursuite des efforts d'efficacité opérationnelle

- Adaptation de l'organisation de la Banque Privée à la réglementation européenne MiFID et accompagnement spécifique réalisé auprès de la clientèle.
- Lancement d'un programme de "re-engineering" s'attachant à rendre plus efficaces les process de la Banque Privée dans le cadre d'une démarche qualité.
- Refonte de la plate-forme opérationnelle et technologique de la succursale en Grèce.
- Poursuite de la sophistication des outils de gestion d'actifs et amélioration des reportings clientèle.
- Renforcement continu du dispositif de contrôle des risques.

## Poursuite de la dynamique de croissance rentable

Au cours de l'année 2007, BNP Paribas Banque Privée a poursuivi sa stratégie active de développement organique et d'acquisitions ciblées.

L'année 2007 a été de nouveau marquée par le fort développement du dispositif international de la Banque Privée dans les nouvelles zones de richesse mondiales, notamment en Asie, grâce à des recrutements significatifs d'équipes commerciales.

En Europe, la Banque Privée a poursuivi son renforcement sur les marchés domestiques d'Europe du Sud et du Benelux. En Italie, le modèle de joint-venture interne avec la banque de réseau BNL bc a été mis en place au cours de l'année et devrait donner sa pleine puissance à partir de 2008. Aux Pays-Bas, le rachat de la clientèle privée de KAS Bank par Nachenius Tjeenk, la filiale néerlandaise de la Banque Privée, a confirmé la crédibilité de BNP Paribas en tant qu'acteur de premier plan sur ce marché attractif.

En France, la Banque Privée a réalisé avec succès la reprise de Dexia Banque Privée France, fusionnée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 avec BNP Paribas SA et rebaptisée Banque Privée Anjou. Avec cette opération d'envergure, la Banque Privée confirme sa position de leader sur le marché domestique français, comme en témoigne le prix de la Meilleure Banque Privée décerné par le magazine *Euromoney* en janvier 2008.



# 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. Au 31 décembre 2007, le montant des actifs gérés par BNP Paribas Investment Partners s'élève à 344 milliards d'euros <sup>(1)</sup>, dont près de la moitié pour le compte de clients institutionnels.

Avec 2 000 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.

Le 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 et en Turquie. Avec 250 responsables de relation de clientèle dans 30 pays, BNP Paribas Investment Partners dispose de présences locales offrant une réelle proximité avec ses clients.

<sup>(1)</sup> Actifs conseillés inclus.



BNP Paribas, Londres



## Une croissance record pour EasyETF

En un peu plus de deux ans, les encours de la gamme de trackers EasyETF ont plus que décuplé pour dépasser 4,6 milliards d'euros fin 2007 avec de nombreux succès enregistrés en Asie cette année. Les trackers EasyETF "pionniers dans l'âme" ont plus que jamais justifié leur réputation puisque la gamme s'est encore étoffée avec le lancement de plusieurs produits innovants dont le premier ETF islamique sur indice d'actions global.

L'année 2007 aura été marquée par le lancement, en mai, de la marque BNP Paribas Investment Partners qui regroupe désormais l'ensemble des expertises du métier Gestion d'Actifs de BNP Paribas.

Cette marque illustre comment, à partir des compétences historiques de BNP Paribas Asset Management en gestion fondamentale, le métier Gestion d'Actifs de BNP Paribas s'est progressivement enrichi de nouvelles expertises autour d'une stratégie de multispécialisation fondée sur la mise en place de partenariats novateurs avec les acteurs de l'industrie les plus pointus dans leur domaine.

BNP Paribas Investment Partners allie donc le meilleur des deux mondes : la solidité financière d'un grand Groupe, la proximité du service d'un grand réseau de distribution et la rigueur des mécanismes de contrôle propres aux grands établissements alliés à la réactivité, la spécialisation et l'esprit entrepreneurial des petites sociétés de gestion.

Ce modèle unique a une nouvelle fois permis à BNP Paribas Investment Partners de connaître une croissance soutenue en 2007 en dépit de conditions de marché qui se sont brutalement dégradées à partir du troisième trimestre. Le fort développement international de BNP Paribas Investment Partners au cours des dernières années a joué pleinement son rôle de relais de croissance :

- En Italie, les synergies entre les équipes locales et les équipes de BNP Paribas Asset Management à Paris ont porté



BNP Paribas, Bombay

leurs fruits puisque de nombreux produits structurés ont été lancés et placés avec succès au sein du réseau BNL. En parallèle, la gamme de produits distribuée au sein du réseau de BNL a été entièrement repensée en 2007 pour répondre aux attentes des différents types de clientèles.

- Au Moyen-Orient, les encours gérés ont crû de plus de 60 % sur l'année grâce notamment à de nombreux succès remportés auprès de grands clients institutionnels.
- Les "nouveaux marchés", Corée du Sud et Turquie notamment, ont bénéficié d'une dynamique soutenue générant une augmentation de plus de 50 % de leurs actifs gérés. Outre une demande locale toujours aussi vigoureuse, les investisseurs étrangers, en quête de diversification géographique, ont montré un vif intérêt pour ces pays.

#### Impax, le spécialiste des fonds environnementaux de BNP Paribas Investment Partners

BNP Paribas Investment Partners enrichit sa palette de produits et services en prenant 29,4 % du capital d'Impax, société de gestion spécialisée dans les secteurs de l'environnement et cotée à la Bourse de Londres. Le partenariat entre les deux sociétés, débuté il y a dix-huit mois avec le lancement du fonds Parworld Environmental Opportunities, va ainsi être renforcé dans la gestion et la distribution de fonds dans certaines zones d'Europe, d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient.

#### BNP Paribas Asset Management confirme son avance dans l'investissement responsable et durable

Avec plus de 8 milliards d'euros d'actifs sous gestion et conseillés à fin décembre 2007, BNP Paribas Asset Management est un acteur majeur en matière d'investissement responsable et durable. Cet engagement se concrétise par le rôle moteur joué par BNPP AM dans plusieurs initiatives mondiales qui s'intéressent à des enjeux clés comme

le changement climatique ou le soutien à la recherche extra-financière. Ainsi, en 2007, BNPP AM est devenu partenaire du Carbon Disclosure Project après avoir signé les Principes pour l'investissement responsable sous l'égide des Nations-Unies fin 2006. BNPP AM exerce par ailleurs la vice-présidence de l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et est membre fondateur de l'Enhanced Analytics Initiative (EAI).

#### BNP Paribas Investment Partners : un savoir-faire unique pour accéder aux nouveaux marchés

Les encours gérés par les partenaires de BNP Paribas Investment Partners sur les nouveaux marchés (Brésil, Argentine, Inde, Chine, Corée du Sud, Turquie et Maroc) ont augmenté de plus de 50 % en 2007, témoignant de l'intérêt croissant des investisseurs pour ces zones d'investissement. En tête de ces pays, la Corée du Sud se distingue notamment par une collecte nette record sur l'année. À fin décembre 2007, BNP Paribas Investment Partners est l'un des tout premiers acteurs mondiaux sur les nouveaux marchés avec plus de 33 milliards d'euros d'actifs gérés.





BNP Paribas, Madrid

BNP Paribas Investment Partners a, en outre, continué d'élargir son champ d'expertise avec la mise en place d'un nouveau partenariat avec Impax, société de gestion spécialisée dans les fonds environnementaux. L'offre de produits et services de BNP Paribas Investment Partners s'articule donc autour :

- d'expertises clairement définies :
  - la gestion fondamentale (BNP Paribas Asset Management),
  - la gestion de taux internationaux, d'instruments de crédit et de crédit structuré (FFTW),
  - la gestion de fonds environnementaux (Impax),
  - les stratégies alternatives (CooperNeff Alternative Managers, Fauchier Partners),
  - la gestion des devises (Overlay Asset Management),
  - le private equity (BNP Paribas Private Equity),
  - le multimangement (FundQuest) ;
- d'équipes spécialisées dédiées à certaines catégories d'investisseurs :
  - le wealth management (Cardif Asset Management, BNP Paribas-Gestion Privée sous mandat),
  - l'épargne longue et la retraite dans le cadre des plans d'entreprise (BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises) ;
- d'entités pionnières sur les nouveaux marchés en forte croissance tels que :
  - l'Amérique latine (BNP Paribas Asset Management Brasil et BNP Paribas Asset Management Argentina),
  - la Chine (SYWG BNP Paribas Asset Management),
  - l'Inde (Sundaram BNP Paribas Asset Management),
  - la Corée du Sud (Shinhan BNP Paribas ITMC),
  - la Turquie (TEB Asset Management),
  - le Maroc (BMCI Gestion).

BNP Paribas Investment Partners a par ailleurs noué des alliances stratégiques pour proposer :

- une gamme complète de trackers sous la marque EasyETF ;
- des fonds monétaires AAA multidevises sous la marque Cash Funds International.

### BNP Paribas Asset Management repense l'organisation de ses équipes de gestion

Pour favoriser la complémentarité de ses expertises, BNP Paribas Asset Management a opté pour une nouvelle organisation bâtie autour de 3 axes :

- les gestions Alpha regroupent les gestions monétaires, sur obligations européennes, actions européennes, actions américaines, japonaises, internationales et émergentes ;
- les gestions Sigma (Structurées, Indicielles et Génération Multi-Alphas) comprennent les gestions structurées et garanties, les gestions indicielles et d'ETF, les gestions diversifiées et d'allocation d'actifs ;
- IBS (Investment & Business Solutions) regroupe les expertises et solutions qui bénéficient à l'ensemble des gestions pour apporter de nouvelles sources de valeur ajoutée à l'instar de l'investissement responsable et durable.

### BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises toujours plus innovant

Premier acteur français à avoir mis en place, dès 2003, une approche globale de l'épargne salariale et de la retraite collective, BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises conforte sa position de référence du marché émergent de l'épargne retraite en affichant une fois encore d'excellents résultats commerciaux, avec plus de 2,5 milliards d'euros de collecte brute. L'année 2007 a été riche en innovations avec l'extension du e-service Vision Globale aux stock-options et aux titres nominatifs et la création de sites web transactionnels dédiés à la gestion du PERI et des contrats de retraite à cotisations définies.

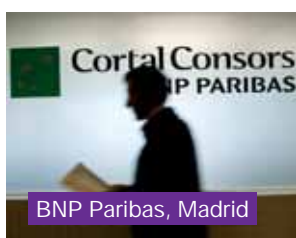




# BNP Paribas Personal Investors

BNP Paribas Personal Investors a pour mission de proposer à une clientèle de particuliers aisés un conseil financier indépendant et un large éventail de services d'investissement à travers différents canaux de distribution. Cette ligne de métier conjugue les forces de trois grands acteurs de la gestion de patrimoine :

- Cortal Consors, n° 1 de l'épargne et du courtage en ligne pour les particuliers en Europe, offre des conseils personnalisés en investissement et des services de trading en ligne dans cinq 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, et 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, dérivés et matières premières et des produits d'épargne financière à une clientèle essentiellement composée de particuliers. Geojit est également présent aux Émirats arabes unis où il cible principalement la clientèle indienne non résidente. BNP Paribas est son actionnaire principal.



BNP Paribas, Madrid

Au 31 décembre 2007, BNP Paribas Personal Investors comptait 1,56 million de clients pour un encours géré de 32,2 milliards d'euros, répartis entre 37 % d'actifs boursiers, 43 % de produits d'épargne ou d'OPCVM et 20 % de liquidités. BNP Paribas Personal Investors emploie 4 147 personnes.

L'ambition de BNP Paribas Personal Investors est d'être une des premières plates-formes de services de courtage et d'épargne individuelle en Europe et sur les marchés internationaux qui présentent un fort potentiel d'épargne, tels que les pays émergents.

## Développement stratégique

BNP Paribas a pris une participation de 27,18 % dans Geojit Financial Services Ltd et devient son actionnaire principal.

BNP Paribas Personal Investors, nouvelle ligne de métier au sein d'AMS, est né du regroupement de Cortal Consors, B\*capital et Geojit.

Cortal Consors Allemagne a acquis le réseau de conseil Financescout24 et doublé le nombre de ses conseillers "mobiles", qui passe de 80 à 160. Cette opération renforce la stratégie multicanal de Cortal Consors en Allemagne et répond aux besoins de la clientèle en matière de conseil indépendant en investissement.

Cortal Consors Allemagne a ouvert 15 nouveaux sites pour son service de conseil Cortal Consors Select, qui compte aujourd'hui 21 bureaux répartis sur le territoire allemand.

Le "Singapour Expatriates Desk" propose des services d'investissement aux expatriés européens en Asie avec le soutien de Cortal Consors Luxembourg.

Geojit et BNP Paribas Securities Asia ont formé une co-entreprise au service de la clientèle institutionnelle.

Geojit a obtenu une autorisation d'exercer en Arabie Saoudite par le biais d'une co-entreprise baptisée Aloula Geojit Brokerage.

Geojit et Bank of Bahrain ont signé un accord de partenariat en vue de fournir des services de courtage sur titres et des OPCVM indiens à la population indienne non résidente du Bahreïn.



## Distinctions

Cortal Consors a été classé n° 8 (3<sup>e</sup> au niveau des établissements financiers de détail) de la liste "Online Finance" des acteurs internationaux les plus innovants en matière de technologie financière (hors États-Unis) publiée par le magazine *Institutional Investor*.

En Allemagne, Cortal Consors a été élu "Online Broker de l'année 2007" par plus de 50 000 traders qui ont voté en ligne (*brokerwahl.de*).

L'Institut für Vermögensaufbau allemand (Institut pour la constitution d'un patrimoine personnel) a distingué Cortal Consors Allemagne pour la qualité de gestion de ses portefeuilles, auxquels il a attribué 5 étoiles en mentionnant qu'ils "sont parfaitement adaptés à la constitution d'un patrimoine".

En France, le contrat "Majeur +" a été distingué deux fois par *Le Revenu* parmi les meilleurs contrats d'assurance-vie : il a remporté le Trophée d'or dans la catégorie multisupport et le Grand Prix de l'interactivité pour la souplesse de son compte Smart.

Dun & Bradstreet a classé Geojit au 5<sup>e</sup> rang des sociétés de courtage en actions en Inde. Geojit est le premier broker d'Inde du Sud.

## Innovation en matière de produits et services

B\*capital offre des conseils sur titres pour la clientèle de Cortal Consors dans quatre pays européens : Service Conseil Expert B\*capital pour Cortal Consors France, Trading Beratung en Allemagne, Stock Advice au Luxembourg et Cuenta Assesorada en Espagne. Ce service, qui donne accès à l'expertise de B\*capital sur des actions domestiques et européennes, conjugue trois types d'analyse : fondamentale, technique et quantitative.

Cortal Consors et B\*capital ont été les premiers en France à autoriser des opérations sur 150 titres français admissibles au SRD de 8 h à 22 h via Tradegate, une plate-forme de négociation alternative. Le service "ordre meilleure place", qui est proposé gratuitement, assure

l'optimisation des ordres des clients grâce à un système de routage intelligent qui les transmet automatiquement au marché offrant le meilleur prix.

Cortal Consors France a lancé les "ordres Scénario", permettant de programmer des stratégies de trading : les ordres ne sont transmis au marché qu'à la réalisation du (des) scénario(s) attendu(s). Parmi les ordres Scénario, "l'ordre conditionnel" est une innovation qui permet de se positionner sur un titre en fonction de la tendance d'un autre titre ou d'un indice.

Cortal Consors a orchestré, en Allemagne et en France, une fructueuse campagne de collecte d'épargne intitulée "la Ruée vers l'or". Dans le cadre de cette campagne, il a remis des lingots d'or aux clients qui lui ont transféré leurs actifs placés dans d'autres banques.

Cortal Consors France a proposé "Garantie 12", un nouveau compte à terme pour les investisseurs à la recherche d'un produit sûr, d'utilisation facile, assorti d'un taux d'intérêt garanti pendant douze mois. Le taux est actualisé toutes les semaines sur le site Internet.

Geojit a ouvert une plate-forme d'OPCVM en ligne.

Cortal Consors Espagne a lancé Cuenta Multiplica pour accroître la capacité d'achat des traders avec une ligne de crédit. Ce produit cible les investisseurs les plus actifs et ceux qui ont besoin d'un effet de levier à moyen terme. Dans le domaine de l'épargne, Cuenta Activa est un compte fortement rémunéré proposant un taux compétitif sur le marché espagnol, qui conjugue liquidité et versement mensuel des intérêts.

Cortal Consors Belgique a lancé un produit structuré, "Ultim8", mis au point avec BNP Paribas en Belgique.

Cortal Consors Luxembourg a développé un nouveau site Internet hautement sécurisé sur lequel les investisseurs particuliers peuvent contrôler leur compte partout dans le monde, effectuer des opérations et obtenir des informations permettant de prendre des décisions ; le site existe en anglais, en français et en allemand.

Compte tenu du succès des deux premières initiatives "Investir utile" en 2006, Cortal Consors France a lancé deux nouvelles opérations en 2007. Ses clients ont pu investir dans des fonds sélectionnés sur des critères environnementaux et de développement durable en bénéficiant de droits d'entrée réduits. 2 % du montant collecté a été versé à un projet de développement

durable dans le district d'Hassan en Inde du Sud. Le but de ce projet consiste à recycler les déchets tout en produisant de l'énergie sous forme de biogaz et du compost pour l'agriculture.

Cortal Consors Allemagne a été l'un des trois fondateurs de l'initiative "Börsianer Handeln", dont la construction d'une école à Ushpa-Ushpa, une petite

ville de Bolivie, constitue le premier projet. L'école, qui doit ouvrir ses portes au printemps 2008, pourra accueillir jusqu'à 1 600 élèves.

Geojit a été récompensé par le gouverneur du Kerala pour son action en matière de responsabilité sociale : par le biais de l'organisation non gouvernementale CASP, Geojit participe depuis deux ans à l'éducation et à l'épanouissement

personnel de 350 enfants dans trois villages du Kerala.

Geojit est le principal sponsor de "Nanma", un projet apportant une aide aux études à 1 000 élèves défavorisés à Kochi (Kerala).



# BNP Paribas Immobilier

Fort de 3 500 collaborateurs, BNP Paribas Immobilier est leader des services immobiliers aux entreprises en Europe continentale et l'un des acteurs majeurs de l'immobilier résidentiel en France.

La gamme des services immobiliers offerts est unique en Europe, tant par l'étendue de la couverture géographique que par la diversité des métiers proposés.



© Photothèque BNP Paribas Immobilier : D. Boy de la Tour



## Réseau européen

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Immobilier est présent dans 8 pays européens (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Belgique, Luxembourg, Italie, Irlande) et dispose de 2 bureaux à New York et à Kiev.

En habitat, BNP Paribas Immobilier est principalement présent en France.

## Quatre métiers immobiliers complémentaires

### Transaction, Conseil, Expertise

En immobilier d'entreprise, Atisreal commercialise bureaux, locaux d'activité, commerces, etc., et propose les métiers du conseil (aménagement d'espaces, ingénierie technique, études de marché, d'implantation et de faisabilité, etc.) et de l'expertise :

- n° 1 en France et en Allemagne <sup>(1)</sup>,
- dans le Top 10 au Royaume-Uni <sup>(1)</sup>.

En habitat, le réseau des Espaces Immobiliers BNP Paribas est l'une des grandes centrales de vente de logements neufs et anciens en France.

### Property Management

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate Property Management gère 21,5 millions de m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise en Europe, dont plus de 10,5 millions de m<sup>2</sup> en France où la société est leader du marché <sup>(1)</sup>.

En habitat, BNP Paribas Immobilier gère plus de 33 000 logements, dont plus de 5 500 lots en résidences services.

### Promotion Immobilière

Meunier est le 3<sup>e</sup> promoteur français <sup>(2)</sup> :

- n° 1 en immobilier d'entreprise avec Meunier Immobilier d'Entreprise,
- dans les 10 premiers en logements avec Meunier Habitat.

### Asset Management Immobilier

BNP Paribas Real Estate Investment Management et BNL Fondi Immobiliari gèrent 7,4 milliards d'euros d'actifs, en France, où le Groupe est l'un des premiers gestionnaires de SCPI, et en Italie.

## Dynamique commerciale et expansion géographique

BNP Paribas Immobilier a réalisé une nouvelle année exceptionnelle en 2007.

## Croissance interne dans chacun des 4 métiers immobiliers

### ■ Transaction, Conseil, Expertise

Année record en immobilier d'entreprise, Atisreal a placé plus de 7 millions de m<sup>2</sup> en Europe, réalisé 380 transactions en investissement pour un volume de 11 milliards d'euros et effectué plus de 86 000 expertises. Tous les pays sont en progression et plus particulièrement la France et l'Allemagne qui ont fait

<sup>(1)</sup> Données publiées par les concurrents.

<sup>(2)</sup> Classement des promoteurs publié par l'Agence Innovapresse en juin 2007.

un score exceptionnel en améliorant leurs parts de marché et leurs positions de leaders. En habitat, les Espaces Immobiliers BNP Paribas ont vendu près de 3 400 logements neufs et anciens.

### ■ Property Management

L'année 2007 a été marquée par la mise en place de la marque unique BNP Paribas Real Estate Property Management dans tous les pays où nous sommes implantés. Le portefeuille géré a augmenté de 5,3 millions de m<sup>2</sup> pour atteindre plus de 21,5 millions de m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise.

### ■ Promotion Immobilière

2007 a été une année de très forte activité :

- Meunier Immobilier d'Entreprise a réalisé une performance exceptionnelle avec plus de 460 000 m<sup>2</sup> de bureaux et d'entrepôts prévendus et pré loués (270 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 190 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts) ;
- Meunier Habitat a mis en chantier 2 500 logements et remporté de nombreux projets totalisant 4 000 logements à réaliser dans les années qui viennent.

### ■ Asset Management Immobilier

L'année 2007 a été marquée par :

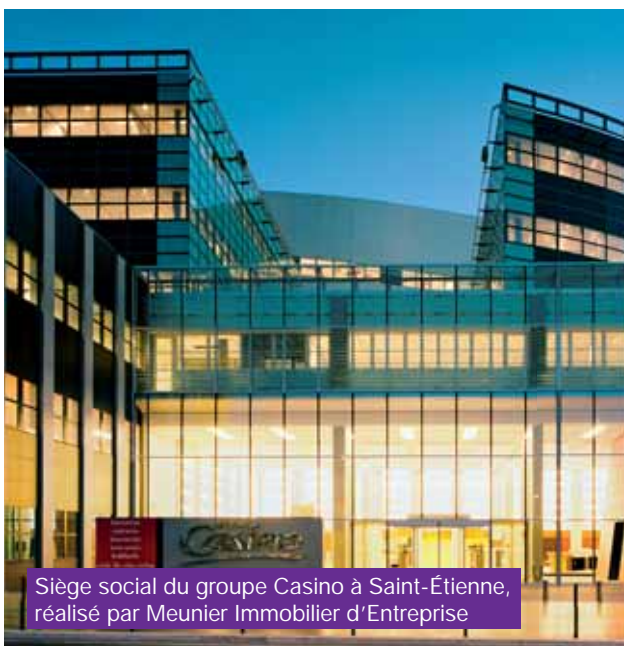
- le développement de la collaboration entre BNP Paribas REIM en France et BNL Fondi Immobiliari in Italie ;
- le lancement de la première "SCPI Borloo" en France ;
- le contrat de courtage signé avec PMA, filiale de BNP Paribas Assurance, pour développer les canaux de distribution de nos produits.

### Développement européen

L'année 2006 avait été marquée par plusieurs opérations importantes de croissance externe, principalement au Royaume-Uni et en Espagne.

Au-delà des excellents résultats commerciaux, 2007 a été une année de consolidation et de poursuite de la construction de BNP Paribas Immobilier à l'échelle européenne :

- Création de deux équipes européennes transversales pour accompagner les grands clients dans leurs stratégies internationales :
  - une équipe dédiée à l'investissement international ;
  - une équipe chargée de suivre les clients corporates internationaux (ICS) ;
- Création d'une équipe dédiée aux acquisitions et au développement pour faciliter la croissance du réseau géographique ;
- Mise en place de groupes de travail européens multi-métiers pour développer les ventes croisées et mettre en commun les outils commerciaux. En parallèle, démarrage du projet IT Revolution qui doit permettre à BNP Paribas Immobilier de se doter, à court terme, d'outils informatiques communs de dernière génération pour optimiser ses moyens ;
- Développement des possibilités de mobilité internationale pour accroître les opportunités de carrières des salariés.



Siège social du groupe Casino à Saint-Étienne, réalisé par Meunier Immobilier d'Entreprise

### BNP Paribas Immobilier s'engage pour le développement durable

Entreprise citoyenne engagée en faveur de la protection de l'environnement, BNP Paribas Immobilier prend des initiatives pour le développement durable dans tous ses métiers, notamment :

- En Promotion, en obtenant les labels environnementaux pour un grand nombre de ses opérations d'immobilier d'entreprise et de logements ("Haute Qualité Environnementale", "Très Haute Qualité Environnementale", "BREEAM", "Habitat et Environnement"...).
- En Property Management, en faisant signer à ses

fournisseurs et partenaires sa charte de qualité "Eco Property Management".

- En Transactions, Conseil et Expertise, en réfléchissant aux bureaux de demain dans le cadre du groupe de travail "Next Office by Atisreal", sans oublier la démarche "See and Think" au Royaume-Uni.

Complètement intégrée à la stratégie de l'entreprise, la démarche environnementale se retrouve dans des initiatives fédérant tous les métiers et toutes les sociétés de BNP Paribas Immobilier, comme le mécénat en faveur de l'architecture et récemment la publication d'un glossaire des termes du développement durable, en français et en anglais.

# BNP Paribas Assurance

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

Il est présent dans 42 pays dont 25 en Europe, 7 en Asie, 6 en Amérique latine, 2 en Amérique du Nord et 2 en Afrique.

- En épargne, BNP Paribas Assurance commercialise des contrats d'assurance-vie aux particuliers dans 11 pays. En France, il propose également des contrats collectifs de retraite, d'indemnités de fin de carrière ou de préretraite aux entreprises.
- En prévoyance, il propose une large gamme de produits dans 33 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, 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 dont des sociétés de crédit à la consommation, des filiales de crédit de constructeurs automobiles et des sociétés de distribution. BNP Paribas Assurance est 4<sup>e</sup> assureur vie en France (*source* : FFSA) et parmi les leaders mondiaux en assurance des emprunteurs<sup>(1)</sup>.

## L'international booste la croissance<sup>(2)</sup>

En 2007, BNP Paribas Assurance a réalisé un chiffre d'affaires global de 18 milliards d'euros, en progression de 5 % par rapport à 2006.

**En France**, malgré une année 2006 exceptionnelle portée par la dynamique liée à l'amendement Fourgous et le changement de réglementation de la fiscalité des plans d'épargne logement, le niveau de collecte de l'année 2007 parvient presque à atteindre celui de 2006 avec un chiffre d'affaires qui s'élève à 11 milliards d'euros dont 10,1 milliards d'euros pour l'activité épargne et 0,9 milliard d'euros pour l'activité protection (prévoyance et dommages).

Ainsi, BNP Paribas Assurance affiche une évolution de son niveau de collecte par rapport à 2006 supérieure aussi bien à celle du marché de l'assurance en France (- 3 % en 2007, *source* : FFSA) qu'à celle du marché des bancassureurs (- 7 %, *source* : Groupement Français des Bancassureurs). BNP Paribas Assurance a donc gagné des parts de marché par rapport aux autres bancassureurs.

Cette performance s'explique, notamment, par le dynamisme commercial très fort au sein des agences de BNP Paribas et par une hausse des versements des clients de la Banque Privée en France.

Par ailleurs, BNP Paribas Assurance reste leader en 2007 sur le marché des conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI), grâce notamment à la qualité de son animation.

Malgré des marchés financiers moins porteurs, BNP Paribas Assurance a su maintenir en 2007 sa position de n° 1 de la collecte brute en unités de compte (*source* : FFSA).

L'activité de protection, quant à elle, s'est fortement développée (+ 8 %), notamment grâce aux produits liés à la protection de la personne.

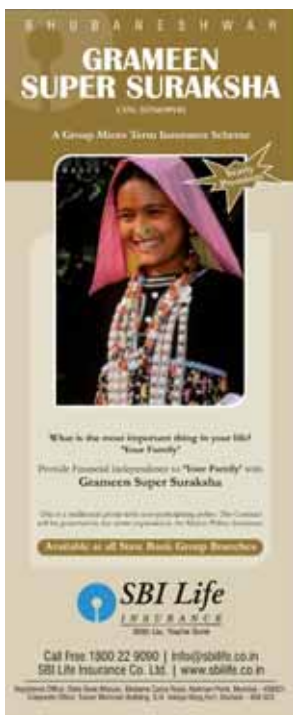
<sup>(1)</sup> Étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.

<sup>(2)</sup> Sur la base des données pro forma de BNP Paribas Assurance, incluant sa quote-part de chiffre d'affaires 2006 et 2007 en assurance-vie réalisée par BNL Vita, joint-venture entre Unipol (51 %) et BNL (49 %). À fin 2007, la quote-part de chiffre d'affaires réalisée par BNL Vita et revenant à BNP Paribas Assurance s'élève à 1,3 milliard d'euros.



### ISR

BNP Paribas Assurance a engagé une démarche de progrès consistant à appliquer les critères de l'investissement socialement responsable (ISR) à ses décisions d'investissement. BNP Paribas Assurance est le premier investisseur privé en France à avoir fait procéder à l'analyse de son fonds en euros par Vigeo, leader européen de la notation extra-financière, au regard des 6 domaines de l'ISR (ressources humaines, comportement sur les marchés, droits de l'homme, environnement, gouvernance d'entreprise, engagement social). La compagnie gère en direct 45 milliards d'euros et dispose donc d'un important levier pour exercer sa responsabilité sociétale et faire bénéficier de sa politique ISR près de 1,3 million de clients au travers de la composante euros de leurs contrats d'assurance-vie.



À l'international, BNP Paribas est désormais présent sous la marque Cardif dans 41 pays avec un chiffre d'affaires global de 6,9 milliards d'euros en 2007, en hausse de 14 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2007, BNP Paribas Assurance a conforté sa présence dans les régions où il occupait déjà une position forte et où les opportunités de développement de la bancassurance sont nombreuses : Croatie, Colombie, Scandinavie et Turquie.

L'activité épargne à l'international affiche un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros, en hausse de 20 % par rapport à 2006.

L'Europe, qui représente désormais 75 % de la collecte en épargne hors de France, a réalisé une croissance soutenue de son chiffre d'affaires en 2007, notamment grâce aux produits vendus au Royaume-Uni.

L'épargne continue aussi à se développer tant dans les autres pays avancés tels que la Corée du Sud et Taiwan que dans les pays à forte croissance comme l'Inde.

Grâce à une gamme complète et innovante ainsi qu'à un environnement macroéconomique et sociologique favorable, l'activité de prévoyance réalisée hors de France affiche un chiffre d'affaires global de 2,3 milliards d'euros.

L'année 2007 a notamment été marquée par la performance de plusieurs pays en plein essor tels que l'Espagne (+ 48 %/2006), l'Italie (+ 26 %/2006), l'Argentine (+ 63 %/2006) et le Brésil (+ 87 %/2006).

### Covoiturage

Les collaborateurs de BNP Paribas Assurance ont manifesté leur intérêt pour les questions environnementales lors d'une consultation participative qui a généré 150 propositions, dont celle du covoiturage. L'entreprise a souhaité encourager cette pratique bénéfique pour l'environnement en mettant à la disposition de ses collaborateurs un site Internet dédié. De plus, BNP Paribas Assurance soutient la mobilisation de ses collaborateurs en finançant la plantation de 5 arbres par l'association Cœur de Forêt pour chaque inscription d'un salarié sur le site.

Amélioration de l'accès à l'assurance pour les personnes malades  
BNP Paribas Assurance, leader mondial en assurance des emprunteurs (ADE), inscrit sa démarche

d'amélioration de l'accès à l'assurance des personnes malades dans l'esprit de la convention AERAS (s'Assurer et Emprunter avec un Risque Aggravé de Santé). Dans ce cadre, la compagnie propose depuis novembre 2007 une offre dédiée aux asthmatiques, qui simplifie la procédure d'adhésion et bénéficie d'une tarification spécifique tenant compte du comportement des assurés (suivi médical régulier, autosurveillance, etc.).

### Micro-assurance en Inde

SBI Life, filiale commune en Inde de BNP Paribas Assurance et State Bank of India, commercialise "Grameen Shakti" et "Grameen Super Suraksha", deux produits de micro-assurance décès à destination des Self Help Groups (groupes de personnes solidaires appartenant aux populations les plus pauvres du pays, créés à 90 % par des femmes). Ces produits sont distribués

par le réseau d'agences SBI, ainsi que par des ONG et des institutions de microfinance. Ils permettent à ces populations défavorisées d'accéder à des couvertures décès pour des tarifications très avantageuses (à partir de moins de 1 euro par an).

### BNP Paribas Assurance participe à la 5<sup>e</sup> Semaine du développement durable

Du 2 au 6 avril 2007, la Semaine du développement durable a été l'occasion pour BNP Paribas Assurance d'inviter les 2 500 collaborateurs du siège à assister à un cycle de conférences et d'animations sur ce thème. Parmi les thèmes abordés : le réchauffement climatique et les menaces pesant sur la biodiversité (avec notamment la projection du film *Une vérité qui dérange* et une intervention remarquée de l'astrophysicien Hubert Reeves) ; le développement

durable comme nouveau modèle économique pour les entreprises et une analyse comparative des programmes environnementaux des principaux candidats à l'élection présidentielle française. Cette initiative d'information et de sensibilisation a été saluée par les collaborateurs, qui ont particulièrement apprécié cette démarche "d'entreprise citoyenne".



# BNP Paribas Securities Services

BNP Paribas Securities Services<sup>(1)</sup> est le leader européen en matière de services titres pour une clientèle de sociétés de gestion, d'institutions financières et d'entreprises dans le monde. BNP Paribas Securities Services apporte des solutions innovantes pour satisfaire les besoins spécifiques de ses clients à tous les cycles d'investissement :

- les intermédiaires financiers (banques, broker-dealers) bénéficient de services personnalisés de compensation, de règlement-livraison et de conservation pour toutes les classes d'actifs, ainsi que de solutions d'externalisation pour les activités de middle et de back-office ;
- les investisseurs institutionnels (sociétés de gestion, hedge funds, compagnies d'assurances, fonds de pension, fonds souverains et gestionnaires de fonds alternatifs) ont accès à une offre globale de services de conservation et à une gamme complète de services d'administration de fonds tels que le support à la distribution de fonds, d'agent de transfert, de banque dépositaire et fiduciaire, de comptabilité de fonds, d'externalisation de middle-office, et de gestion des performances et des risques ;
- une gamme étendue de services d'administration, de titrisation et de gestion des plans de stock-options et d'actionariat salarié est proposée aux émetteurs.



## ClearSuite

ClearSuite est la toute dernière solution proposée par BNP Paribas Securities Services aux problématiques toujours plus complexes de ses clients. Destinée aux intermédiaires financiers, cette solution totalement intégrée allie des services hors pair de compensation et de conservation à une gamme complète de services de sous-traitance allant de l'exécution à l'administration des opérations post-marché dans le monde entier.

## Areva

BNP Paribas Securities Services a été mandaté par Areva pour assurer la conservation, la valorisation et la mesure de performance du portefeuille d'actifs dédié au financement du démantèlement des centrales nucléaires. Ce nouveau mandat renforce les relations du groupe Areva avec BNP Paribas Securities Services, qui assurait déjà des services de dépositaire auprès du Groupe.

Au 31 décembre 2007, les actifs en conservation s'établissaient à 3 801 milliards d'euros et les actifs administrés à 834 milliards d'euros. Le nombre de transactions traitées en 2007 s'est élevé à 45 millions.

BNP Paribas Securities Services, n° 1 européen de la conservation, se classe parmi les 5 premiers à l'échelle mondiale et au 1<sup>er</sup> rang mondial par le pourcentage d'actifs transfrontaliers (*source : globalcustody.net*).

Près des deux tiers des revenus de BNP Paribas Securities Services sont générés hors de France. Le métier est présent sur toutes les grandes places financières européennes – notamment en Belgique, en Grèce, à Guernesey, en Irlande, sur l'Île de Man, en Italie, à Jersey, au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, en Espagne, en Suisse et au Royaume-Uni – ainsi qu'en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Turquie (par l'intermédiaire de TEB), au Japon, aux îles Cayman, aux États-Unis et à Singapour.

Accélération de la croissance,  
fruit de l'expansion interne,  
d'acquisitions sélectives,  
d'une empreinte géographique  
étendue et de produits innovants

Soucieux de préserver son leadership, BNP Paribas Securities Services est toujours à la recherche de possibilités de conforter ses positions sur ses marchés existants et de s'implanter sur de nouveaux marchés. En termes d'expansion, 2007 a été une année très fructueuse, marquée par trois acquisitions stratégiques et l'implantation dans quatre nouveaux pays. BNP Paribas dispose ainsi d'une capacité d'exécution sur le terrain dans tous les grands fuseaux horaires et régions du monde.

## Acquisitions sélectives

En juin 2007, BNP Paribas Securities Services s'est renforcé sur le marché espagnol en acquérant Exelbank, un prestataire de solutions de services de middle et de back-office pour une large clientèle espagnole et internationale. Cette acquisition conforte sa position déjà solide sur l'un des grands marchés européens.

<sup>(1)</sup> BNP Paribas Securities Services comprend toutes les activités liées aux services titres exécutées par le groupe BNP Paribas au travers de BNP Paribas Securities Services, de BNP Paribas SA et de leurs filiales.

Avec l'acquisition de RBS International Securities Services réalisée au mois de juin, BNP Paribas Securities Services a développé sa couverture des marchés off-shore britanniques et a étoffé une gamme déjà complète de services aux fonds off-shore. Acteur de premier plan des services titres, RBS International Securities Services renforce les positions de BNP Paribas Securities Services dans les services liés aux actifs traditionnels et alternatifs.

En octobre, BNP Paribas Securities Services a acquis l'activité de RasBank de banque dépositaire pour le compte de tiers pour devenir un leader du marché des services aux fonds de fonds alternatifs italiens. Cette acquisition, qui porte sa présence à Milan à plus de 350 employés et ses actifs en conservation à plus de 300 milliards d'euros, est un nouveau témoignage de son ambition d'offrir des services d'exception aux investisseurs institutionnels italiens, en particulier aux gérants d'actifs et aux fonds de pension.

### Expansion géographique

BNP Paribas Securities Services a investi dans quatre nouveaux marchés en 2007, un gage de sa volonté de travailler au plus près des marchés et de ses clients en mettant en œuvre un modèle multilocal unique en son genre.

L'ouverture d'un bureau à Singapour fait de BNP Paribas Securities Services un acteur à part entière en Asie. Sa clientèle mondiale bénéficie désormais de son expertise et de ses connaissances locales dans cette région stratégique.

BNP Paribas Securities Services s'est déployé en Pologne et en Hongrie afin de proposer un accès direct à des services locaux de compensation et de règlement sur ces marchés.

Acquis au principe d'une offre locale de services de conservation et de compensation en Turquie, BNP Paribas Securities Services a ouvert une activité de services titres par l'intermédiaire de TEB (Türk Ekonomi Bankası), affilié du groupe BNP Paribas. L'offre conjuguée de BNP Paribas Securities Services et de TEB en matière de conservation et de compensation bénéficie de plus de 10 ans d'expérience du marché turc.

---

**BNP Paribas Securities Services partenaire privilégié de Nyfix pour Euro Millenium**  
BNP Paribas Securities Services a été sélectionné pour offrir des services intégrés de règlement-livraison à l'échelle européenne pour Euro Millenium, de Nyfix. Euro Millenium est une solution de pointe en matière de liquidité,

qui permet un appariement rapide et anonyme des ordres sur actions sur les marchés européens. Ce contrat majeur avec un grand fournisseur de technologies et de services conforte la position de BNP Paribas Securities Services sur le nouveau segment en croissance des systèmes multilatéraux de négociation.

### Leadership produit et innovation

L'entrée en vigueur, en novembre, de la directive MiFID dans l'espace économique européen s'est accompagnée de l'ouverture de systèmes multilatéraux de négociation (ou MTF, de l'anglais "Multilateral Trading Facilities"). Face à ces évolutions importantes, BNP Paribas Securities Services a mis à la disposition des membres des MTF un modèle opérationnel sur mesure et innovant, qui s'ajoute à son offre étendue de services aux intermédiaires financiers.

Premier compensateur général agréé par Chi-X, le premier MTF ouvert en Europe, BNP Paribas Securities Services est leader de la compensation sur cette plate-forme. Ses relations avec les grandes banques et les grands courtiers dans le cadre des services pour compte de tiers sont ainsi confortées.

Ces services sont venus enrichir l'offre mondiale de compensation et de règlement-livraison lancée courant 2007 sous le nom de ClearSuite.

L'activité de services aux fonds alternatifs de BNP Paribas Securities Services a progressé régulièrement sur les marchés on-shore comme sur les marchés off-shore en desservant toutes les classes d'actifs et en proposant l'environnement réglementaire le plus adapté aux besoins des clients.

Les clients de BNP Paribas Securities Services peuvent compter sur une gamme complète de services et sur un partenaire de qualité, reconnu pour sa capacité à apporter des solutions complexes pour accompagner leur croissance. Notre présence dans toutes les grandes places financières européennes nous permet d'offrir un service d'exception qui répond aux besoins de distribution paneuropéenne des distributeurs et promoteurs de fonds.

BNP Paribas Securities Services propose des solutions de reporting personnalisées conformes aux besoins des investisseurs institutionnels et parfaitement adaptées à un environnement réglementaire de plus en plus complexe. Ses capacités de reporting à la pointe de la technologie produisent des analyses avancées, exhaustives mais conviviales, pour optimiser la mesure de performance et la gestion des risques.

Tous les clients ont accès à des services de financement personnalisé, de prêt et emprunt de titres et de gestion du change assurés par des équipes de spécialistes.





# Klépierre

Société d'investissement immobilier cotée sur Euronext Paris™, Klépierre développe, détient et gère des centres commerciaux dans 10 pays européens, dont principalement la France, l'Espagne et l'Italie. Avec une capitalisation boursière de 4,8 milliards d'euros, Klépierre se place au 2<sup>e</sup> rang des foncières cotées de centres commerciaux en Europe continentale. Son patrimoine de 11,3 milliards d'euros se compose principalement de centres commerciaux (86 %), mais également de commerces (4 %) au travers de sa filiale à 84,1 % Klémurs et de bureaux parisiens (10 %). Klépierre réalise plus de 43 % de son activité hors de France.

Dans les centres commerciaux, la dynamique de Klépierre s'appuie sur une capacité de gestion et de développement centralisée au niveau de sa filiale Ségécé, qui gère 342 centres, dont 240 propriété de Klépierre, au travers d'un réseau de 8 filiales. Ségécé est le 1<sup>er</sup> gestionnaire de centres commerciaux en Europe continentale.

À travers Klémurs, introduite en Bourse en décembre 2006, Klépierre est présente sur le segment de l'externalisation du patrimoine immobilier des grandes enseignes de la distribution.

Klépierre détient et gère également un patrimoine de bureaux, majoritairement constitué d'immeubles haut de gamme situés à Paris et en première couronne. Les bureaux représentent une activité secondaire, où Klépierre développe une stratégie opportuniste à la faveur des cycles du marché.

Le Groupe emploie plus de 1 100 personnes.



Klépierre s'attache à concevoir des bâtiments économes en énergie, en intégrant une approche bioclimatique et en se fondant sur les retours d'expérience de ses équipes gérant les actifs immobiliers. Elle étudie aussi systématiquement les possibilités offertes par les énergies renouvelables, selon les caractéristiques de chaque site. C'est ainsi qu'il a été décidé d'installer 900 m<sup>2</sup> de cellules photovoltaïques sur la future extension du centre commercial de Nîmes-Étoile, qui ouvrira en 2008. Cela représente pour Klépierre un investissement de 320 000 euros.

Klépierre a poursuivi son expansion à un rythme soutenu en 2007, avec un montant record d'investissement de 1 078 millions d'euros :

949 millions d'euros ont été investis dans le secteur des centres commerciaux, notamment en France (534 millions d'euros), en Hongrie, en Pologne et au Portugal. Les investissements concernant les projets en cours de nouveaux centres et d'extensions représentent près de 40 %, confirmant la volonté stratégique de Klépierre d'accroître ses capacités de développement pour compte propre en France mais aussi à l'étranger.

Klémurs, filiale de Klépierre, a investi près de 65 millions d'euros. Elle a poursuivi en 2007 le partenariat conclu avec l'enseigne Buffalo Grill en août 2006 et s'est positionnée sur de nouveaux dossiers d'externalisation, assurant la diversification de son portefeuille.

15 millions d'euros ont concerné le marché des bureaux, sur lequel Klépierre a poursuivi la construction de l'immeuble Sereinis situé à Issy-les-Moulineaux, acquis à l'état de projet en 2006. Klépierre a également poursuivi la politique d'arbitrage menée depuis 1999 en cédant 4 immeubles pour 75 millions d'euros.

Enfin, Klépierre a acquis auprès de BNP Paribas et Axa Reim les participations minoritaires qu'elles détenaient dans Ségécé, respectivement 15 % et 10 %.

La volonté stratégique de Klépierre d'accroître ses capacités de développement pour compte propre en France mais aussi à l'étranger s'est affirmée en 2007. Le Groupe s'est ainsi doté à l'international d'équipes de développement de même nature et de même puissance que celles qui existent en France. Dans l'Hexagone, afin de multiplier les opportunités, Klépierre a délocalisé ses forces de développement en région pour être le plus présente possible sur le terrain.

Parallèlement à sa croissance externe, Klépierre a enregistré une croissance interne soutenue de ses revenus locatifs : dans un contexte de consommation toujours favorable, les chiffres d'affaires des galeries commerciales du Groupe ont poursuivi leur progression et les revalorisations locatives sont venues compléter l'impact significatif de l'indexation sur les loyers. Dans le secteur des bureaux, les renégociations de baux effectuées dans de bonnes conditions ont également contribué à la croissance à périmètre constant des revenus, aux côtés de la forte indexation.

L'année 2007 a été rythmée par les principaux événements suivants :

- L'acquisition de 3 centres polonais (Rybnik et Sosnowiec en mai et Lublin en juillet).
- En juillet, l'acquisition des projets d'extension et des deux hypermarchés Leclerc attenants aux galeries existantes de Blagnac et Saint-Orens (Toulouse) détenues depuis 2004.
- La division par 3 du nominal de l'action intervenue le 3 septembre.
- En septembre, la signature de l'opération Corvin, centre commercial majeur en cours de développement au cœur de la ville de Budapest en Hongrie, et l'inauguration de la galerie du centre-ville d'Angoulême développée par Ségécé.
- Klépierre a renforcé sa capacité à financer ses investissements par la mise en place en septembre 2007 d'un crédit syndiqué d'1 milliard d'euros à sept ans.

L'action Klépierre, comme celles de l'ensemble des sociétés cotées du secteur immobilier, a souffert en 2007 d'une forte correction dans un contexte économique et financier moins favorable depuis la crise de l'été 2007 après trois années de progression soutenue.

# 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 3,9 milliards d'euros au 31 décembre 2007. 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.

En 2007, les cessions les plus importantes ont porté sur les participations dans Bouygues Telecom, Vivarte et Elis. Le Groupe a poursuivi son programme d'investissement dans des fonds de private equity et de co-investissements aux côtés de ces fonds.

## **Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines**

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

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

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

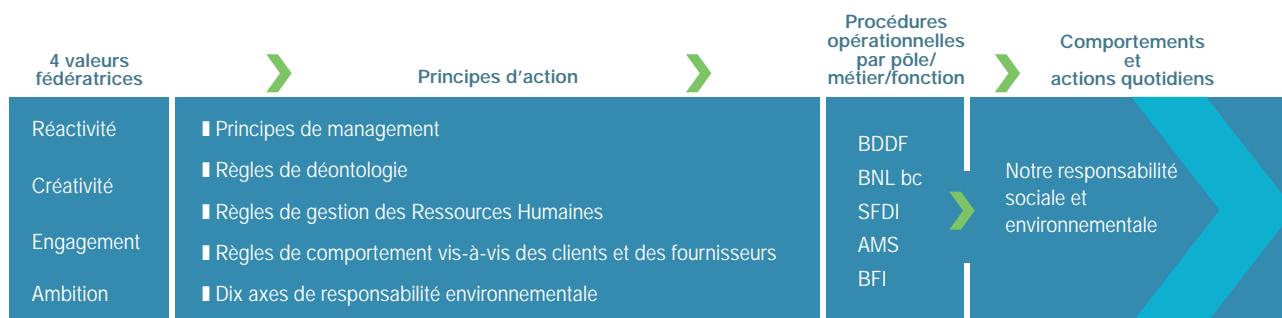


# La démarche RSE du Groupe

# La démarche RSE du Groupe

## Une responsabilité environnementale et sociale 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'entreprise. Elles s'enracinent dans les valeurs du Groupe : réactivité, créativité, engagement et ambition, qui fédèrent dans une action commune les comportements de chacun.



## BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable

BNP Paribas s'appuie sur des engagements publics ciblés et cohérents. En 2007, BNP Paribas a poursuivi de manière active 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).

BNP Paribas contribue aux travaux de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et d'Entreprises pour l'environnement (EpE). BNP Paribas s'est également engagé en animant des séances du 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).

Le respect des droits de l'homme et leur prise en compte dans la conduite des activités est un enjeu de plus en plus marqué pour les grands groupes mondiaux. Dans ce cadre, BNP Paribas s'est associé à huit grandes entreprises françaises ou de culture francophone qui ont décidé de partager leurs pratiques, pour mieux intégrer cette dimension et participer à la promotion du respect des droits de l'homme. Entreprises pour les droits de l'homme (EDH) s'inspire de l'approche et des travaux menés par la Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR) depuis 2003 et a pour objectif de les enrichir des apports de la culture francophone.



### Des initiatives propres au secteur financier

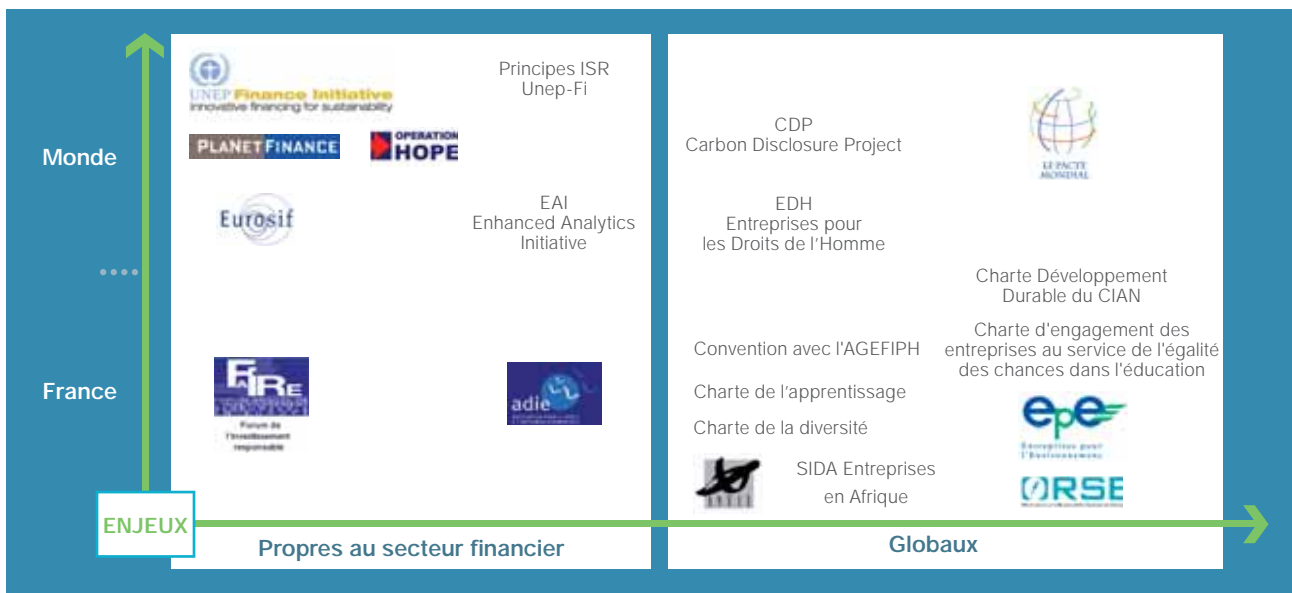
Avec l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et le Carbon Disclosure Project, BNP Paribas Asset Management (BNP PAM) œuvre à la prise en compte de l'enjeu du changement climatique dans les décisions d'investissement. BNP Paribas Asset Management est aussi membre fondateur de l'Enhanced Analytics Initiative (EAI) à travers laquelle le Groupe a pris l'initiative 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.

Le Forum pour l'investissement responsable (FIR) dont BNP Paribas est membre a décerné les récompenses du 3<sup>e</sup> prix FIR de la Recherche européenne Finance et Développement durable. En lançant des ponts entre le monde universitaire, les parties prenantes et le monde de la finance, ce prix a pour ambition d'élargir le champ d'investigation de la recherche jusqu'à permettre aux praticiens d'innover dans leur gestion responsable. Il participe à la valorisation de la recherche universitaire française et européenne et favorise la légitimation de l'investissement socialement responsable.

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

Extension des périmètres géographiques

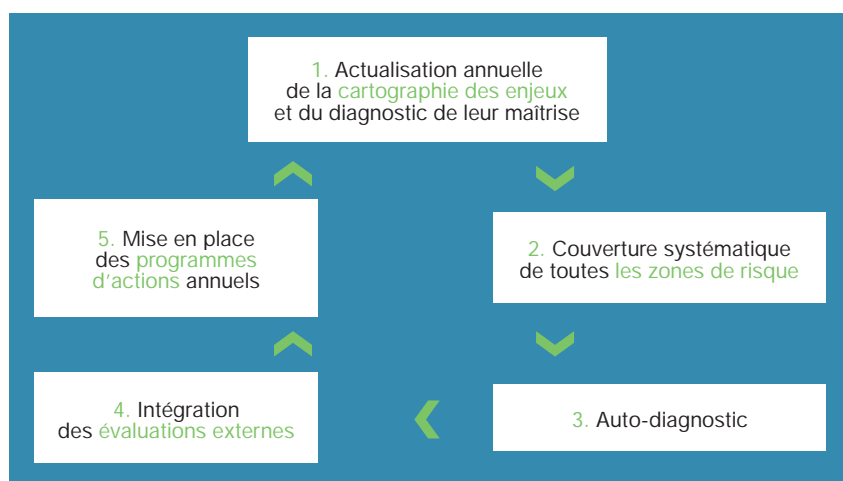
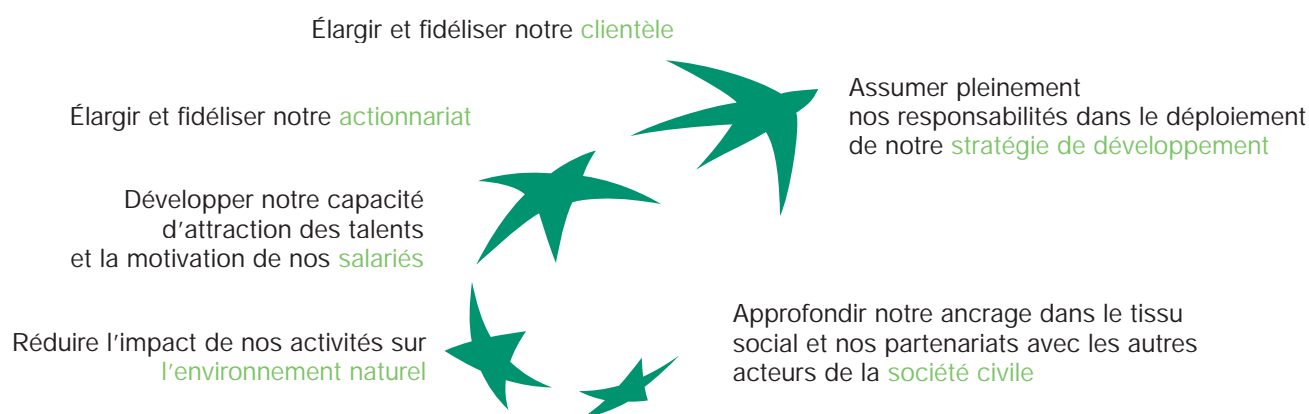


# Une démarche RSE intégrée à la performance économique

## Un acte de management

Pour BNP Paribas, la responsabilité sociétale 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 (RSE ou CSR : Corporate Social Responsibility) 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.

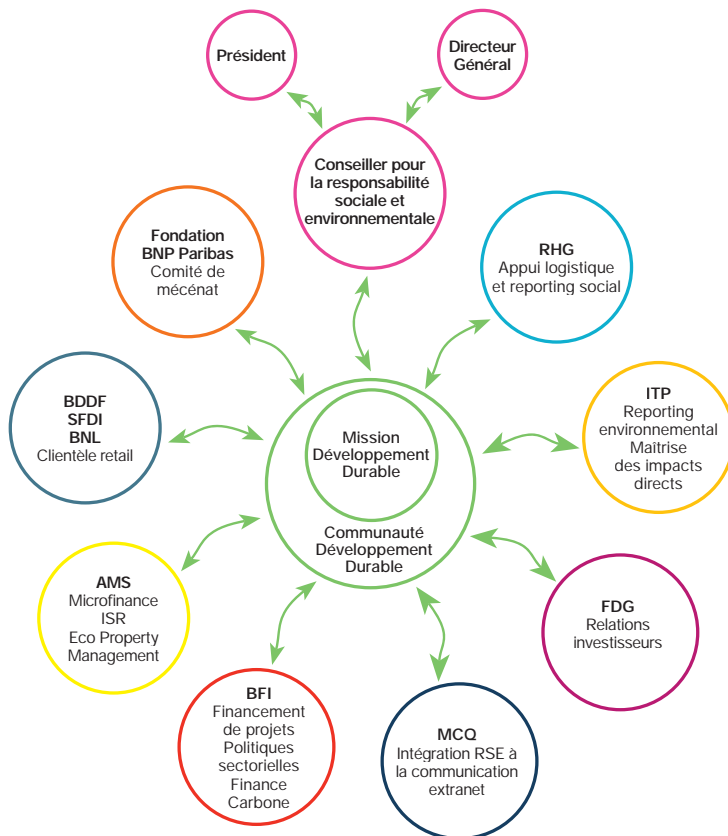
Cette démarche s'appuie sur une cartographie systématique des enjeux relatifs aux impacts sociaux et environnementaux de toutes les activités sur l'ensemble des parties prenantes. Un diagnostic est ainsi réalisé : il intègre les éléments d'une auto-évaluation de l'entité ainsi que les résultats des analyses 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 (plus de 40) dans ses 80 pays d'implantation à travers le monde participent. Une mission transversale – Développement Durable Groupe (DDG) – coordonne cet ensemble très diversifié. Au-delà de ses liens directs avec l'ensemble des lignes managériales, DDG anime un réseau d'experts de plus de 150 collaborateurs répartis dans tous les pôles, métiers, territoires et fonctions du Groupe.

### Développement Durable Groupe : schéma des interactions au sein du Groupe

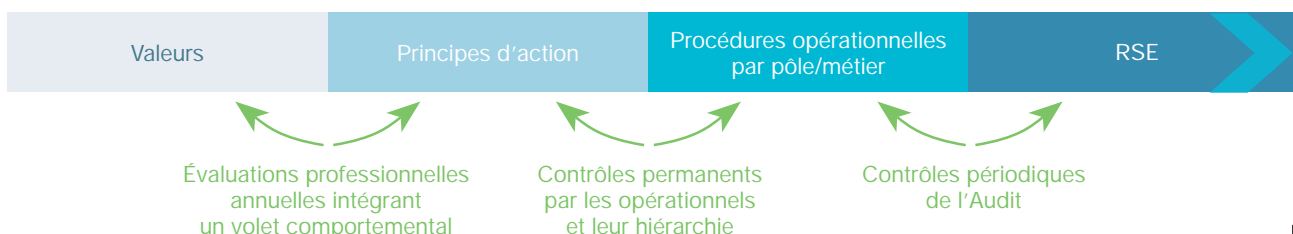


### Le dispositif de contrôle interne

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 Développement Durable Groupe, est opérationnelle. L'objectif est de vérifier la mise en œuvre adéquate des directives au sein des entités conformément à l'organisation du système de contrôle interne. Plusieurs contrôles permettent de s'assurer de l'intégration des différentes composantes de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

### Le dispositif de contrôle



# Une performance reconnue par les agences extra-financières

**BNP Paribas fait partie des principaux indices ISR de référence : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, FTSE4Good Global et FTSE4Good 50. Au plan mondial, BNP Paribas fait partie des quelques banques bénéficiant de cette reconnaissance unanime.**

## SAM

Pour la sixième année consécutive, BNP Paribas est sélectionné en 2007 parmi les valeurs figurant dans les deux indices Dow Jones socialement responsables : DJSI World et DJSI Stoxx.

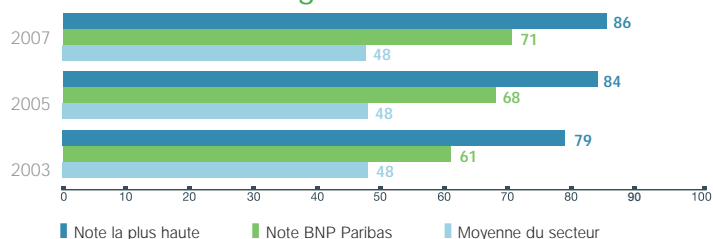
La sélection des sociétés cotées dans les indices s'effectue chaque année grâce à un questionnaire, qui, pour le secteur bancaire en 2007, comprenait 93 questions dans les domaines économique, environnemental et social. L'agence SAM identifie les meilleures entreprises de chaque secteur. Seules 250 entreprises sur 2 500 notées sont présentes dans l'indice DJSI World dont 24 dans le secteur bancaire.

Cette année, 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 48. 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.



### Évolution de la note globale



## Vigeo

BNP Paribas publiait chaque année le détail de la notation que lui attribue Vigeo. Cette notation, désormais assortie de droits de la part de son émetteur, est donc disponible auprès de BNP Paribas pour ceux qui en feraient la demande.

Vigeo - Avanzi SRI Research provient du rachat à la fin de l'année 2006 de l'agence de notation italienne par Vigeo, le leader européen de la notation extra-financière. En 2007, Vigeo - Avanzi SRI Research a réalisé une étude pour informer les investisseurs et les gestionnaires d'actifs sur les fonds communs de placements européens existant pour les particuliers.

Ce rapport confirme la poursuite de la croissance du nombre de fonds européens ISR (+ 13 % en un an). Dans le classement des actions les plus présentes dans les fonds ISR, le groupe BNP Paribas progresse de la 8<sup>e</sup> à la 5<sup>e</sup> place sur la période 2006-2007.





## 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 quatrième fois parmi les dix meilleurs rapports et le Groupe est la seule banque à être citée.

Le CFIE a présenté une évaluation très positive du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale 2006 de BNP Paribas. Le Groupe confirme son leadership dans le secteur bancaire dans le domaine du reporting extra-financier grâce à un rapport RSE "particulièrement bien construit". Cela est essentiellement dû à des améliorations apportées aux trois composantes du rapport : le volet social progresse grâce à des informations plus précises et portant sur plus de pays, le volet environnemental bénéficie d'importants perfectionnements pour le périmètre d'utilisation des énergies renouvelables et "le suivi de la collecte des déchets est particulièrement bien expliqué" ; enfin, le volet sociétal reste "toujours très bien traité". Le CFIE signale néanmoins que des efforts restent à fournir pour présenter un rapport plus précis et plus détaillé.

## L'évaluation de Capital Bridge

Selon une récente étude de Capital Bridge, agence britannique de communication financière, BNP Paribas est l'entreprise française la plus attractive parmi les gestionnaires de fonds d'investissement socialement responsable (ISR). Capital Bridge classe BNP Paribas à la première place des sociétés françaises et troisième en Europe continentale pour la part détenue dans son capital par les investisseurs ISR.

BNP Paribas a été le titre d'Europe continentale le plus acheté par les gestionnaires de fonds ISR sur la dernière période. L'agence analyse ce regain d'intérêt comme le résultat des derniers road shows européens auprès d'investisseurs ISR dans lesquels BNP Paribas a présenté sa démarche de responsabilité sociale et environnementale.





BNP PARIBAS

La conformité au sein de  
BNP Paribas

# La conformité au sein de BNP Paribas

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 702 personnes fin 2007, 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

La Conformité, qui assure la responsabilité des procédures générales de conformité et accompagne les entités du Groupe dans le traitement de problèmes de toute nature rencontrés dans ce domaine, a poursuivi en 2007 son travail visant à doter le Groupe d'un corps de référentiels de haut niveau, à jour.

Notamment :

- Un code de conduite des collaborateurs du Groupe a été élaboré. Il en a été de même 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 politique en matière de transactions personnelles des collaborateurs sur instruments financiers et en matière de cadeaux a été publiée ;
- Des politiques d'application des directives du Groupe en matière de gestion des conflits d'intérêts et de processus de validation des transactions exceptionnelles, des produits nouveaux et des activités nouvelles, qui occupent une place centrale dans le dispositif de contrôle interne du Groupe, ont été 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<sup>er</sup> 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 elles améliorent 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 comptes rendus.

Les outils de détection et de gestion des situations de risque de non-conformité occupent une place croissante. En 2007, le dispositif d'alerte éthique a été déployé dans la plus grande partie du Groupe, en France et à l'étranger. Rappelons que ce dispositif, destiné à déceler les dysfonctionnements, est conforme aux exigences de la réglementation bancaire et financière et de celle sur la protection des données personnelles et assure la confidentialité des interventions. Il ne traite que des questions 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) entrent progressivement en production.

## Le pilotage du dispositif de 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 contre 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 sécurité financière coordonne aussi l'application des *embargos* financiers. En effet, 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 de la clientèle visées par ces mesures. Dans le cadre d'un environnement politique et réglementaire particulièrement sensible en 2007, le dispositif destiné à assurer le respect de ces embargos financiers a été renforcé.

Le groupe BNP Paribas s'est fixé pour objectif de limiter et de coordonner étroitement sa présence dans les pays qualifiés de paradis fiscaux pour mieux maîtriser les aléas liés à l'administration de ses entités et les risques de réputation qui en découlent. Des procédures et règles de conduite définissent les périmètres géographiques concernés, les règles de contrôle des structures établies dans ces pays et les dispositifs de conformité et sécurité financière. 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 le respect des embargos s'appliquent aux entités domiciliées dans des paradis fiscaux, même si les réglementations locales sont moins strictes.

Le développement et l'implantation d'outils de surveillance des opérations, de détection des anomalies ou d'aide à la gestion des obligations restent une priorité. Les outils informatiques de contrôle, dans le domaine de la sécurité financière, qui représentent un investissement important pour le Groupe, ont continué à être développés en 2007 : la base de données sur les personnes politiquement exposées (LYNX) ; le contrôle automatisé des bases clients par rapport aux listes de sanctions et personnes politiquement exposées (SUN) ; le référentiel des listes de sanctions (REGLISS) ; le filtrage antiterrorisme et application des embargos (SHINE) ; l'outil d'analyse du fonctionnement des comptes pour détecter les opérations de blanchiment (IRIS) et le nouvel outil de gestion des déclarations de soupçons (SYFACT). Dans le domaine de la détection des abus de marché, le dispositif, désormais largement opérationnel, a permis de mettre en évidence un nombre substantiel d'alertes et d'effectuer les déclarations requises aux autorités compétentes. Le déploiement de l'outil ACTIMIZE sélectionné par le Groupe s'est poursuivi à un rythme soutenu. Sa généralisation en 2008 constituera un gage supplémentaire de fiabilisation du processus.

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. En 2007, cette formation a été dispensée à près de 82 000 collaborateurs des pôles, en augmentation de 30 % par rapport à 2006 à périmètre constant. En central, de nouveaux modules de sensibilisation à la conformité ont été développés pour la détection des abus de marché (opérations d'initiés et manipulations de cours) et la mise en œuvre de la directive européenne Marchés d'instruments financiers contenant d'importantes dispositions relatives à la conformité pour une meilleure exécution des transactions, l'adéquation des produits aux clients, leur information et la gestion des conflits d'intérêts. Sont en cours de développement des modules consacrés à la gestion des conflits d'intérêts et au respect des embargos financiers.



# La continuité de l'activité

Elle constitue une préoccupation constante du Groupe. Dès les années 1980, des plans de secours informatiques étaient mis en place tant à la BNP que chez Paribas. Les événements extérieurs, l'évolution de la réglementation et la pression des clients ont poussé depuis à la constante amélioration des dispositifs dans tous les métiers et les implantations du Groupe. La coordination de niveau Groupe a été renforcée en 2006 pour inscrire la continuité d'activité dans une approche globale de robustesse et améliorer la transversalité dans un Groupe en constante croissance. De nombreuses initiatives locales ont été menées en parallèle, telles que la création d'un site dédié à New York ou le renforcement à Londres de la coordination des plans de continuité d'activité (PCA) et des Disaster Recovery Plans.

## L'organisation de la continuité d'activité

L'organisation repose sur trois piliers :

- Conformité Groupe définit la politique générale de continuité d'activité du Groupe.
- Technologies et Processus - ITP propose une stratégie, une méthodologie et des standards à partir de la politique définie, agit sur des principes de cohérence et contrôle la mise en œuvre de cette stratégie.
- Les entités élaborent, mettent en œuvre et testent leur plan.

Une équipe dédiée à la Sécurité Groupe a été constituée en parallèle ; elle a pour mission de coordonner la mise en place d'une gestion de crise réactive et efficace de niveau Groupe.

## La gestion opérationnelle des plans de continuité

Les entités sont directement responsables de l'identification de leurs besoins, de l'élaboration du plan d'action correspondant (PCA), de la réalisation de tests pour mesurer l'efficacité du plan, de la définition et de la mise en place d'un dispositif de gestion de crise. Ces missions s'inscrivent dans une méthodologie Groupe pour garantir l'efficacité du dispositif, qui comprend quatre étapes :

**Phase 1** – Les travaux préparatoires : Ils comprennent l'identification des solutions de continuité, notamment le plan de reprise après sinistre concernant l'infrastructure (Disaster Recovery Plan) et le plan de continuité d'activité pour les utilisateurs correspondant aux risques tels que les coupures d'électricité, les incendies, inondations, risques sismiques, effondrements, terrorisme ou mouvements sociaux entraînant l'inaccessibilité des locaux et l'indisponibilité des moyens de traitement ou de transport ; l'identification des intervenants ; la prise en compte du contexte réglementaire, y compris pour une activité externalisée ; et l'inventaire des éléments sous-tendant l'activité : collaborateurs clés, systèmes, applications et leurs données, logistique : disposition, accès, sécurité, alimentation en fluides.



**Phase 2** – L'analyse et l'expression des besoins de continuité : Chaque entité définit les fonctions critiques pour le maintien de son activité en cas de sinistre : les activités stratégiques et leurs impacts financiers, commerciaux, réglementaires, d'image, etc., sont listés, hiérarchisés et validés. Les délais maximaux admissibles d'interruption sont évalués, validés et régulièrement réexaminés. Les outils et données stratégiques sont listés, hiérarchisés et validés, en particulier le mode de fonctionnement des outils, l'accessibilité des données et les pertes de données maximales admissibles. La logistique et les moyens de communication pour les activités stratégiques sont recensés. Les conditions pour la sécurité des hommes et des données : authentification, sauvegarde, stockage, etc., sont définies.

**Phase 3** – Le déclenchement et la mise en œuvre des stratégies de continuité : Les dispositions sont prises pour déclencher la solution qui permet la continuité dans chaque scénario de crise. Les procédures organisationnelles, fonctionnelles et techniques sont documentées et mises à jour au moins une fois par an.

**Phase 4** – Le maintien en conditions opérationnelles : Les PCA sont régulièrement testés et les documentations mises à jour selon les modifications de l'environnement techniques et réglementaires.

Au cours des dernières années, BNP Paribas a significativement renforcé sa robustesse, même s'il reste impossible de se protéger complètement contre toutes les catastrophes. Loin d'être seulement une obligation réglementaire, la continuité d'activité constitue un enjeu majeur pour le Groupe, qui souhaite garantir à ses clients, actionnaires et salariés la solidité et la résilience des activités dans un environnement où les situations de tension sont de plus en plus fréquentes. Cette exigence se traduit par une organisation importante qui accroît l'efficacité de la prévention des risques opérationnels et de la gestion.



# BNP Paribas et ses parties prenantes





# Un dialogue organisé avec les parties prenantes

Parties prenantes	Supports de communication
<b>Actionnaires</b>	Comité de liaison des actionnaires : avis sur le projet de Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale
	Dialogue avec gérants et analystes Relations Investisseurs – road show 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 - Paris, 16 et 17 novembre 2007
	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 : 389 événements organisés en 2007
	N° Vert – appel gratuit – 0 800 666 777 et Journal Téléphoné "BNP Paribas en actions"
	Site Internet BNP Paribas : <a href="http://invest.bnpparibas.com">http://invest.bnpparibas.com</a>
	Service Minitel 3614 : BNPPACTION
	Coopération avec la Fédération Française des Clubs d'Investissement
Insertions presse des présentations de résultats	
<b>Salariés</b>	Plus de 12 000 salariés interrogés lors de l'enquête sur le climat interne
	Comité d'entreprise européen
	Comité de Groupe en France
	Un dialogue social proche du terrain en France : plus de 100 comités d'établissement pour BNP Paribas SA en France
	Mix City : groupe de femmes cadres supérieurs
<b>Clients Fournisseurs</b>	Baromètres 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
	Un dispositif structuré de traitement des réclamations clients en agence – Le médiateur
	Une relation dédiée mise en place pour la Banque de Détail en France et Cetelem



Parties prenantes	Supports de communication
<b>Société civile</b>	Pouvoirs publics – Forum des entreprises
	Plus de 1 000 partenariats établis par la Banque de Proximité en France, notamment des établissements d'enseignement
	83 partenariats de proximité mis en place avec le Projet Banlieues
	Animation du Club Développement durable de l'Anvie
	Participation aux groupes de travail de l'Orse et de l'EpE
<b>L'environnement naturel</b>	<b>Sensibilisation des salariés</b>
	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 : <a href="http://www.arval.fr/fre">http://www.arval.fr/fre</a> et celui de l'Observatoire du véhicule d'entreprise (OVE) : <a href="http://www.observatoire-vehicule-entreprise.com/fre/developpement">http://www.observatoire-vehicule-entreprise.com/fre/developpement</a> Catalogue Offre Verte Constructeurs élaboré par Arval
	Participation aux travaux de place pour la création du Livret de Développement durable – LDD (anciennement Codevi)



# BNP Paribas et ses actionnaires

## Le capital social

Le capital de BNP Paribas SA s'élevait au 31 décembre 2006 à 1 860 934 954 euros composé de 930 467 477 actions (les changements intervenus au cours des exercices antérieurs sont rappelés dans la partie "Évolution du capital" du Document de référence, page 228).

En 2007, le nombre d'actions composant le capital social a été affecté par les trois séries d'opérations suivantes :

- création de 6 464 608 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options ;
- création de 439 358 titres dans le cadre de la réalisation de la fusion-absorption de BNL par BNP Paribas ;

- annulation de 32 111 135 titres préalablement acquis par la banque dans le cadre des programmes de rachat d'actions.

Ainsi, au 31 décembre 2007, le capital de BNP Paribas s'élevait à 1 810 520 616 euros composé de 905 260 308 actions d'un nominal de deux euros chacune<sup>(1)</sup>.

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

## Évolution de l'actionariat

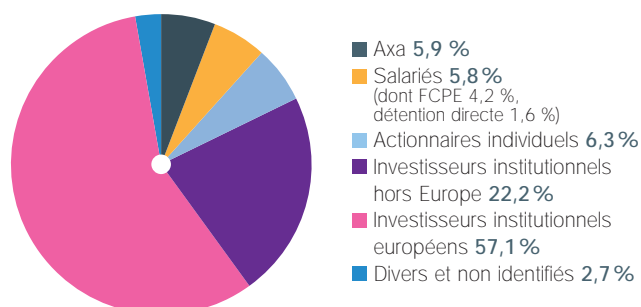
Au cours des trois dernières années, la détention du capital de la banque a évolué comme ci-dessous :

	31/12/05		31/12/06		31/12/07	
Actionnaires	Nombre d'actions (en millions)	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions (en millions)	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions (en millions)	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>
<b>Axa</b>	<b>47,64</b>	<b>5,7 %</b>	<b>52,65</b>	<b>5,7 %</b>	<b>53,56</b>	<b>5,9 %</b>
<b>Salariés</b>	<b>47,09</b>	<b>5,6 %</b>	<b>49,36</b>	<b>5,3 %</b>	<b>52,64</b>	<b>5,8 %</b>
- dont FCPE Groupe	34,46	4,1 %	35,86	3,9 %	38,53	4,2 %
- dont détention directe	12,63	1,5 %	13,50	1,4 %	14,11	1,6 %
<b>Mandataires sociaux</b>	<b>0,22</b>	<b>NS</b>	<b>0,26</b>	<b>NS</b>	<b>0,36</b>	<b>NS</b>
<b>Titres détenus par le Groupe<sup>(2)</sup></b>	<b>9,06</b>	<b>1,1 %</b>	<b>19,25</b>	<b>2,1 %</b>	<b>9,14</b>	<b>1,0 %</b>
<b>Actionnaires Individuels</b>	<b>57,00</b>	<b>6,8 %</b>	<b>59,55</b>	<b>6,4 %</b>	<b>57,00</b>	<b>6,3 %</b>
<b>Inv. institutionnels</b>	<b>621,11</b>	<b>74,1 %</b>	<b>693,47</b>	<b>74,5 %</b>	<b>717,40</b>	<b>79,3 %</b>
(dont "Investisseurs socialement responsables")	(6,53)	(0,8 %)	(7,50)	(0,8 %)	(9,52)	(1,1 %)
- Européens	509,64	60,8 %	480,61	51,6 %	516,54	57,1 %
- Non Europ.	111,47	13,3 %	212,86	22,9 %	200,86	22,2 %
<b>Autres et non identifiés</b>	<b>56,13</b>	<b>6,7 %</b>	<b>55,93</b>	<b>6,0 %</b>	<b>15,16</b>	<b>2,7 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>838,25</b>	<b>100,0 %</b>	<b>930,47</b>	<b>100,0 %</b>	<b>905,26</b>	<b>100,0 %</b>

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

<sup>(2)</sup> Conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF, le nombre de droits de vote doit être calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris celles qui en sont privées telles les actions d'autocontrôle et d'autodétention ; BNP Paribas appliquant strictement 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 2007



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.

<sup>(1)</sup> Depuis la fin de l'exercice social, a été enregistrée la création de 435 137 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'option.

Ainsi, au 28 janvier 2008, le capital de BNP Paribas s'élevait à 1 811 390 890 euros composé de 905 695 445 actions d'un nominal de deux euros chacune.

# Le marché de l'action

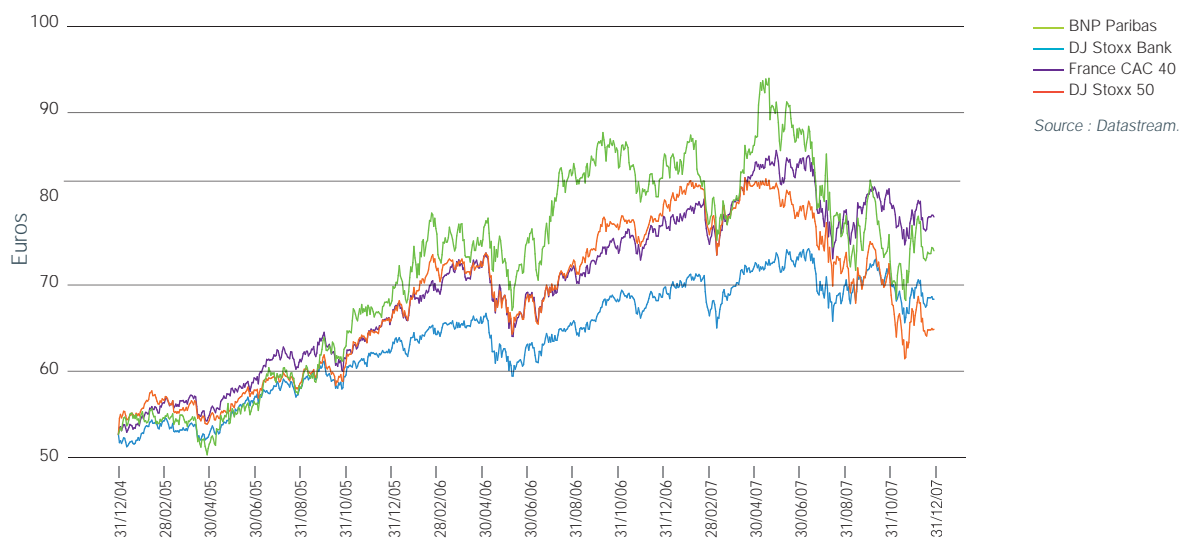
Depuis l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2000 au cours de laquelle les actionnaires ont décidé la fusion entre la BNP et Paribas, le titre BNP est devenu BNP Paribas ; le code Euroclear-France est alors resté inchangé (13110). À compter du 30 juin 2003, l'action BNP Paribas est désignée par son code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

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

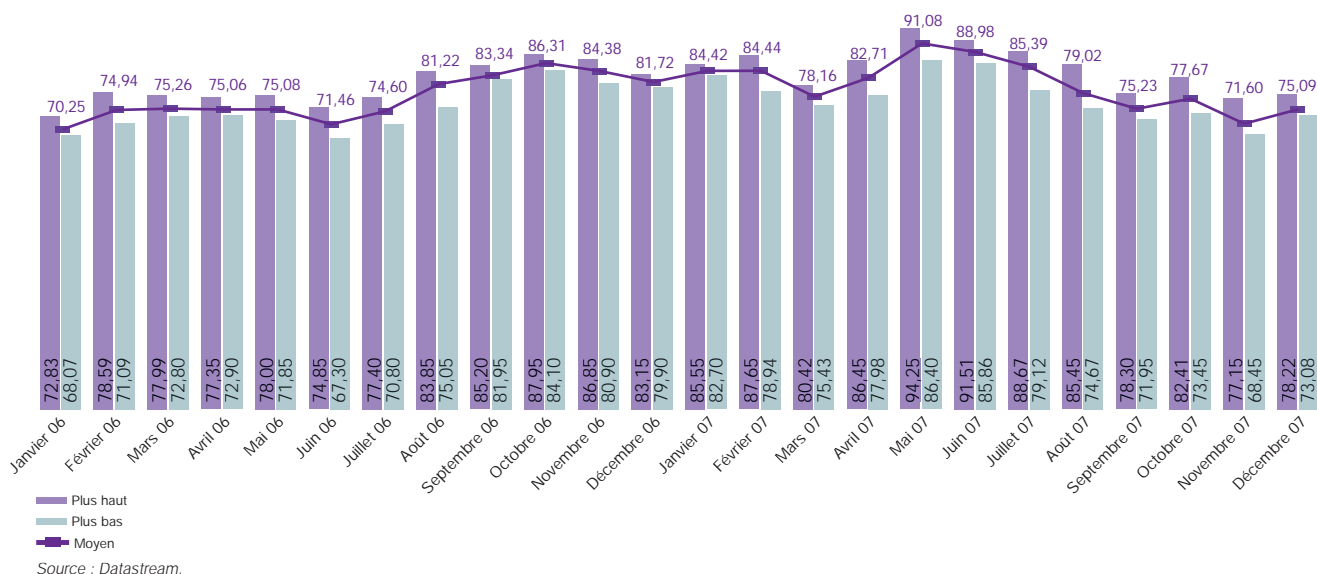
Pour maintenir une grande accessibilité aux actionnaires individuels, le nominal de l'action de la banque a été divisé par deux le 20 février 2002, et fixé à deux euros.

La BNP a fait partie des sociétés constituant l'indice CAC 40 depuis le 17 novembre 1993 ; elle a par ailleurs intégré l'Euro Stoxx 50 le 1<sup>er</sup> novembre 1999, et le titre de la banque entre dans la composition du Dow Jones Stoxx 50 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 2004 au 31 décembre 2007 Comparaison avec les indices DJ Stoxx 50, DJ Stoxx Bank et CAC 40 (indices rebasés sur le cours de l'action)



## Moyennes mensuelles et cours de clôture mensuels extrêmes de l'action BNP Paribas depuis janvier 2006

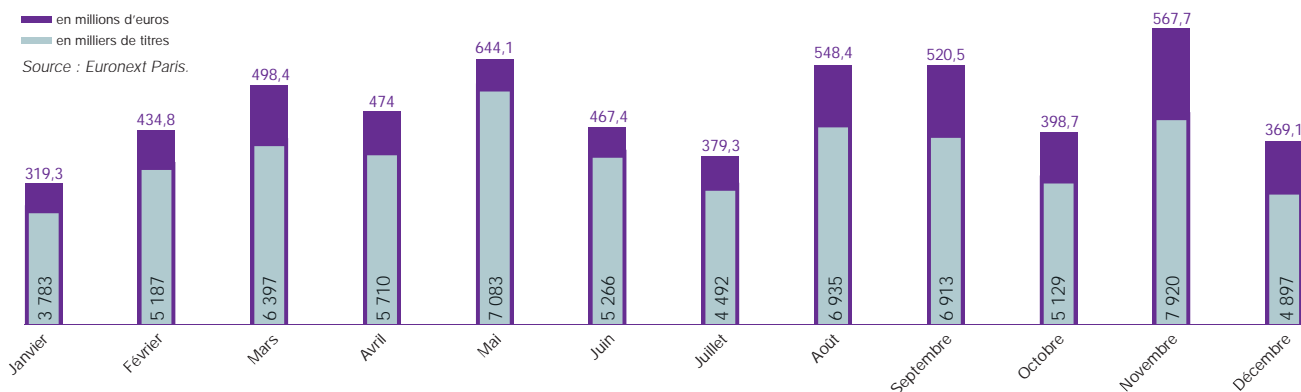


Au 31 décembre 2007, l'action cotait 74,22 euros, en baisse de 10,20 % par rapport au 29 décembre 2006 (82,65 euros) ; par comparaison, le CAC 40 a progressé de 1,31 % au cours de l'exercice 2007, tandis que le DJStoxx50 reculait de - 0,36 % et le DJStoxxBank de - 16,87 %. Après avoir atteint son plus haut niveau historique à 94,25 euros en mai, l'action BNP Paribas a pâti de la crise de confiance générale envers les banques 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 sur l'exercice se compare favorablement à celle des indices bancaires.

- Sur plus longue période, du 3 janvier 2005 au 31 décembre 2007, le cours de l'action a progressé de 40,33 %, à comparer à une hausse de 46,92 % pour le CAC 40, de 32,76 % pour le DJStoxx 50 et de 19,58 % pour le DJStoxx Bank.

- La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 67,2 milliards d'euros au 31 décembre 2007, plaçant l'entreprise au 5<sup>e</sup> rang de l'indice CAC 40 (en recul d'une place par rapport à fin 2006, du fait de la fusion Arcelor/Mittal) ; en termes de flottant, BNP Paribas est resté la 3<sup>e</sup> valeur de marché de l'indice parisien. À la même période, BNP Paribas occupait la 11<sup>e</sup> place du DJ EuroStoxx50 en termes de flottant.
- Les volumes de transactions se sont établis à une moyenne de 5 821 304 titres échangés quotidiennement sur Euronext Paris, en croissance de 33,5 % par rapport à l'année précédente (4 358 733 titres par séance en 2006). Cette progression traduit une liquidité encore accrue.

## Volumes échangés en 2007 sur Euronext Paris (moyenne quotidienne)



## Tableau de bord de l'actionnaire

En euros	Normes françaises			IFRS	
	2003	2004	2005	2006	2007
Résultat net part du Groupe par action <sup>(1)*</sup>	4,30	5,50	7,00	8,00	8,50
Actif net par action <sup>(2)*</sup>	32,70	35,90	45,80	49,80	52,40
Dividende net par action	1,45	2,00	2,60	3,10	3,35 <sup>(3)</sup>
Taux de distribution (en %) <sup>(4)</sup>	34,80	37,90	37,40	40,30	39,80 <sup>(3)</sup>
<b>Cours</b>					
Plus haut <sup>(5)*</sup>	49,53	54,57	68,71	88,50	95,07
Plus bas <sup>(5)*</sup>	32,40	45,71	50,31	66,65	67,54
Fin de période*	49,53	52,89	67,82	82,65	74,22
Indice CAC 40 au 31 décembre	3 557,90	3 821,16	4 715,23	5 541,76	5 614,08

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

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

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

<sup>(3)</sup> Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 21 mai 2008.

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

<sup>(5)</sup> Enregistrés en séance.

## La création de valeur boursière

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

#### Conventions de calcul :

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

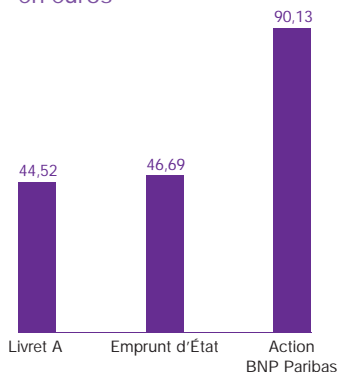
#### Résultats du calcul :

Le tableau ci-dessous indique, pour les différentes durées mentionnées se terminant au 31 décembre 2007, la rentabilité totale de la détention d'une action BNP, puis BNP Paribas, ainsi que le taux de rendement actuariel annuel.

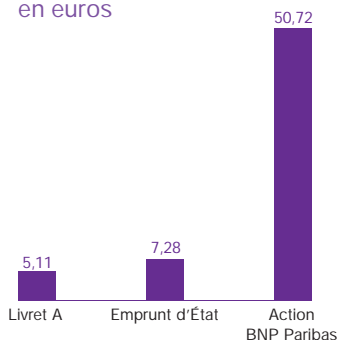
Durée de détention	Date investissement (cours d'ouverture)	Investissement initial multiplié par	Taux de rendement annuel actuariel
Depuis la privatisation	18/10/1993	x 6,89	+ 14,55 %
14 ans	03/01/1994	x 5,30	+ 12,65 %
13 ans	03/01/1995	x 6,06	+ 14,87 %
12 ans	02/01/1996	x 6,58	+ 16,99 %
11 ans	02/01/1997	x 7,05	+ 19,43 %
10 ans	02/01/1998	x 4,25	+ 15,57 %
9 ans	04/01/1999	x 2,78	+ 12,06 %
Depuis la création de BNP Paribas	01/09/1999	x 2,72	+ 12,76 %
8 ans	03/01/2000	x 2,15	+ 10,05 %
7 ans	02/01/2001	x 2,04	+ 10,70 %
6 ans	02/01/2002	x 1,85	+ 10,85 %
5 ans	02/01/2003	x 2,29	+ 18,00 %
4 ans	02/01/2004	x 1,74	+ 14,93 %
3 ans	03/01/2005	x 1,56	+ 15,93 %
2 ans	02/01/2006	x 1,17	+ 8,24 %
1 an	02/01/2007	x 0,92	- 8,07 %



Valeur au 31/12/2007  
d'un investissement  
au 31/12/2002  
de 39,41 euros  
en euros



Variation comparée  
sur 5 ans d'un  
investissement  
de 39,41 euros  
en euros



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 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).

Rentabilité totale d'un placement en actions BNP Paribas :

Investissement initial = 1 action au cours d'ouverture du 2 janvier 2003 = 39,41 euros

Réinvestissement des dividendes.

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

Valorisation au 31 décembre 2007 :

1,2143 action à 74,22 euros, soit 90,13 euros.

Placement le 1<sup>er</sup> janvier 2003 d'une somme de 39,41 euros sur un Livret A de la Caisse d'Épargne :

Le taux servi à la date du placement est de 3 %, ramené à 2,25 % le 1<sup>er</sup> août 2003, puis à 2 % à compter du 1<sup>er</sup> août 2005. Il a ensuite été modifié à deux reprises au cours de l'exercice 2006 : le 1<sup>er</sup> février (2,25 %) et le 1<sup>er</sup> août (2,75 %), et encore une fois le 1<sup>er</sup> août 2007 (3 %). Au 31 décembre 2007, cette somme représente 44,52 euros, ayant donc enregistré une progression de 5,11 euros, soit à peine plus de 10 % de celle réalisée par le titre BNP Paribas (lequel s'est apprécié de 50,72 euros au cours de la même période).

La création de valeur différentielle correspondant à la "prise de risque" que constitue un placement en actions BNP Paribas se monte à  $90,13 - 44,52 = 45,61$  euros par action en 5 ans.

Placement de 39,41 euros le 1<sup>er</sup> janvier 2003 en emprunt d'État à 5 ans :

Le taux obtenu est alors de 3,4719 % 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 :

- 3,3467 % (BTAN) en janvier 2004 pour 4 ans ;
- 2,7154 % (BTAN) en janvier 2005 pour 3 ans ;
- 2,87199 % (BTAN) en janvier 2006 pour 2 ans ;
- 4,028 % en janvier 2007 pour 1 an (Euribor).

Au bout de 5 ans, cet investissement est valorisé 46,69 euros, et a donc enregistré une progression de 7,28 euros, soit moins de 15 % de celle réalisée par le titre BNP Paribas.

La création de valeur différentielle consécutive au choix des titres BNP Paribas comme supports de placement est donc de  $90,13 - 46,69 = 43,44$  euros par action en 5 ans.



## 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 2008 par exemple, le calendrier s'établit comme suit<sup>(1)</sup> :

- 20 février 2008 : publication des résultats annuels 2007 ;
- 14 mai 2008 : chiffres du 1<sup>er</sup> trimestre 2008 ;
- 6 août 2008 : publication des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2008 ;
- 5 novembre 2008 : chiffres du 3<sup>e</sup> trimestre 2008.

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 601 000 actionnaires individuels de la banque (*source : étude TPI au 31 décembre 2007*). 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 Grenoble le 15 mars 2007, à Nantes le 25 septembre et à Toulouse le 2 octobre 2007). 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 16 et 17 novembre 2007.

Les membres du Cercle BNP Paribas, créé en 1995, sont les 47 500 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 et les warrants, ainsi que

l'actualité économique et l'Internet financier, 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 cela aussi bien en semaine qu'au cours de week-ends, dans le but d'en permettre la fréquentation par tous les publics. Au total, 389 propositions (1/3 en province, 2/3 à Paris et région parisienne) ont été faites en 2007 (en augmentation de 9 % par rapport à 2006) à l'intention de 16 351 participants, 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).

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 ; en 2007, un logiciel de calcul du rendement généré par un placement en actions BNP Paribas a été inclus parmi les outils déjà mis à la disposition des internautes.

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

### Le Guide de l'Actionnaire BNP Paribas

Destiné à parfaire l'information des investisseurs individuels sur les réalisations de la banque et le parcours de l'action, il a été confectionné avec l'objectif principal de contribuer à ce que nos actionnaires particuliers aient une

meilleure connaissance et une compréhension plus approfondie de l'environnement économique et des marchés dans lesquels opère BNP Paribas. Ce Guide est disponible sur simple demande auprès de l'équipe Relations Actionnaires.

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





[BNP Paribas à l'honneur dans le palmarès Boursorama 2007](#)

Boursorama et son partenaire le cabinet OpinionWay, spécialiste de l'étude de l'actionariat individuel, mènent depuis sept ans une enquête nationale qui vise à établir le palmarès qualitatif des sites Internet des sociétés cotées : Boursorama. Au cours de l'édition 2007, plus de 6 340 internautes ont pu visiter et évaluer les sites des sociétés cotées à Paris. 250 sites ont ainsi été notés par les participants qui se sont particulièrement attachés à 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> a reçu le prix "Coup de Cœur", qui récompense le site Internet le plus apprécié par les internautes qui le visitaient pour la première fois, reconnaissant ainsi le caractère accessible et pédagogique de l'information délivrée par BNP Paribas aux investisseurs "personnes physiques".

[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.

Enfin, un espace spécifique est dévolu 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.

### 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'actionariat individuel ; c'est du reste à l'occasion de l'Assemblée Générale de fusion que le Président de BNP Paribas a 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 trois ans. À l'occasion des périodes de renouvellement qui sont signalées par voie de presse et dans les documents financiers publiés par la banque, tout actionnaire peut faire acte de candidature.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Comité de liaison était composé de :

- M. Michel Pébereau, Président ;
- M. Franck Deleau, résidant dans le Lot ;
- M. Nicolas Derely, résidant dans la région parisienne ;
- M. Jean-Louis Dervin, résidant à Caen ;
- M. Jacques de Juvigny, résidant en Alsace ;
- M. André Laplanche, résidant à Cavaillon ;
- M. Jean-Marie Laurent, résidant dans l'Oise ;
- M<sup>me</sup> Dyna Peter-Ott, résidant à Strasbourg ;
- M. Jean-Luc Robaux, résidant à Nancy ;
- M<sup>lle</sup> Marie-Nathalie Rodrigues, résidant dans l'Allier ;
- M. Thierry de Vignet, résidant en Dordogne ;
- M<sup>me</sup> Roseline Labat, 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 2007, les 23 mars et 14 septembre, en sus de leur participation à l'Assemblée Générale et de leur présence au Salon Actionaria. Les principaux thèmes abordés ont, entre autres, concerné :

- les supports périodiques d'information sur les réalisations et la stratégie de l'entreprise ;
- le projet de Rapport annuel 2006 ;
- les améliorations à apporter au site Internet dédié aux relations avec les intervenants des marchés financiers ;
- 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

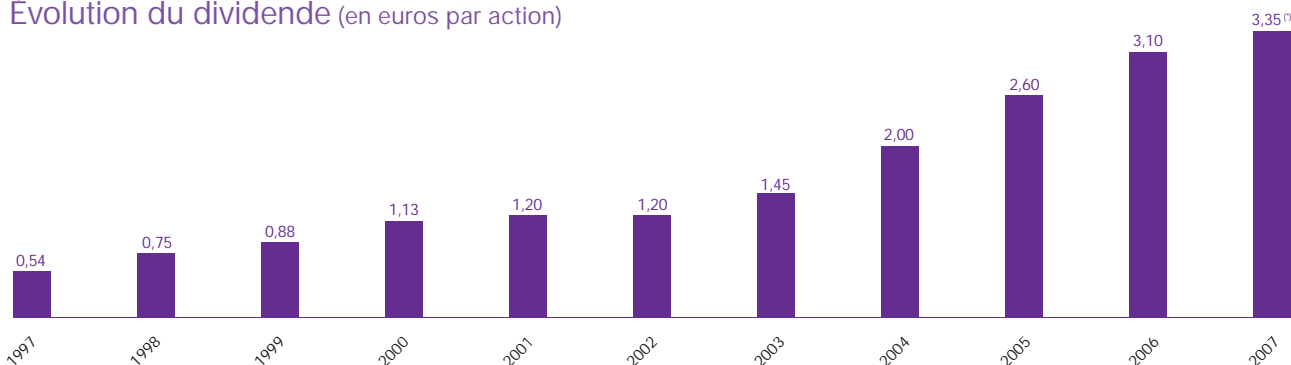
Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 21 mai 2008 un dividende de 3,35 euros par action (en augmentation de 8,1 % par rapport à 2007). Le détachement et la mise en paiement du coupon auraient alors lieu le 29 mai 2008 en cas de vote positif de l'Assemblée.

Le montant total de la distribution proposée s'élève à 3 034,1 millions d'euros, contre 2 891,9 millions d'euros en 2007 (soit une croissance de 4,9 %). Le taux de distribution est de 39,8 % <sup>(1)</sup>.

**L'objectif du Groupe** est de faire évoluer le dividende en fonction de la croissance 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.

## Évolution du dividende (en euros par action)



<sup>(1)</sup> Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 21 mai 2008. 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.

## Le nominatif chez BNP Paribas

Les actionnaires de BNP Paribas inscrits sous la forme nominative au 31 décembre 2007 sont au nombre de 26 140.

### ■ 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.

<sup>(1)</sup> Distribution proposée à l'Assemblée Générale du 21 mai 2008 rapportée au résultat net part du Groupe.



## L'Assemblée Générale des actionnaires

La dernière Assemblée Générale s'est tenue le 15 mai 2007 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	1 784	15,55 %	96 725 671	23,45 %
Représentés	56	0,49 %	46 699	0,01 %
Pouvoirs au Président	6 560	57,19 %	29 784 996	7,22 %
Votes par correspondance	3 070	26,77 %	285 889 393	69,32 %
<b>Total</b>	<b>11 470</b>	<b>100 %</b>	<b>412 446 759</b>	<b>100 %</b>
<b>Capital hors autocontrôle</b>			903 146 769	<b>Quorum</b> 45,67 %

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

Résultats	Taux d'approbation (%)
<b>ASSEMBLÉE ORDINAIRE</b>	
Résolution 1 : Approbation du bilan et du compte de résultats consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2006 de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2005	98,59 %
Résolution 2 : Approbation du bilan et du compte de résultats sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2006	98,59 %
Résolution 3 : Affectation du résultat et mise en distribution du dividende	99,83 %
Résolution 4 : Conventions et engagements visés par l'article L 225-38 du Code du Commerce	94,84 %
Résolution 5 : Achat d'actions de la société	99,14 %
Résolution 6 : Ratification de la cooptation de Suzanne Berger Keniston en qualité d'administrateur	94,66 %
Résolution 7 : Renouvellement du mandat de Louis Schweitzer en qualité d'administrateur	86,95 %
Résolution 8 : Pouvoirs pour formalités concernant la partie ordinaire de l'Assemblée	99,58 %
<b>ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE</b>	
Résolution 9 : Adaptation à la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionariat-salarié, de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2005	97,23 %
Résolution 10 : Adaptation à la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionariat-salarié, de la vingt-deuxième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2006	97,70 %
Résolution 11 : Réduction de capital par annulation d'actions	99,51 %
Résolution 12 : Approbation de la fusion-absorption de BNL par BNP Paribas	99,51 %
Résolution 13 : Approbation de la fusion-absorption de la Compagnie Immobilière de France par BNP Paribas	99,50 %
Résolution 14 : Approbation de la fusion-absorption de la Société Immobilière du 36, avenue de l'Opéra par BNP Paribas	99,51 %
Résolution 15 : Approbation de la fusion-absorption de CAPEFI par BNP Paribas	99,80 %
Résolution 16 : Modification des statuts relative aux modalités de participation aux Assemblées Générales	99,81 %
Résolution 17 : Pouvoirs pour formalités concernant la partie extraordinaire de l'Assemblée	99,82 %

L'Assemblée Générale 2007 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 inves-

tisseur présent, 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 17 840 euros en 2007, 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 2007 a été réparti sur 44 projets, tous initiés par des membres du personnel de la banque, à raison de montants unitaires allant de 500 à 3 800 euros, les sommes allouées variant selon l'importance des projets,



la qualité des dossiers et bien sûr le degré d'engagement des collaborateurs. Au premier rang des projets soutenus se sont détachées, comme chaque année, les actions à caractère humanitaire ; puis viennent les projets associés à diverses formes de handicaps, les projets d'insertion par le sport et les loisirs, les actions en faveur de la santé, et les projets d'insertion économique et sociale. Ces projets concernaient pour la grande majorité des actions en France, alors que deux seulement ont été entreprises dans le cadre d'un autre pays européen, pour un en Amérique du Sud, sept en Afrique et cinq en Asie.

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 21 mai 2008.

#### ■ Comment les actionnaires sont-ils avisés ?

- 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 2007) ; ces mêmes documents sont bien entendu aussi accessibles à 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 2007).

Au total, ce sont donc près de 71 000 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 trois jours de Bourse avant l'Assemblée peut assister à celle-ci à la condition expresse, pour les actionnaires ayant leurs titres "au porteur", de présenter une carte d'admission ou une attestation de participation.

#### ■ Comment peuvent-ils voter ?

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

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

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

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

#### Déclarations des franchissements de 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

## Les valeurs du Groupe, fondements 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 du nouveau Groupe, 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 manage ses équipes en veillant à respecter les cultures 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.

Le choix de ces valeurs en 2000 et leur redéfinition en 2006 manifestent ainsi l'ambition d'être la banque d'un monde qui change en se fondant sur le respect de la personnalité et la mobilisation de ses salariés.

À cette occasion, le Président a précisé dans *Ambition*, la revue interne du Groupe, comment ces valeurs portent l'action de l'entreprise (voir ci-contre).

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.



Michel Pébereau, Président

["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.



# Le référentiel de gestion des ressources humaines

## La charte de responsabilité RH

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.

Tout en maintenant les principales missions de la fonction, l'actualisation de la charte se traduit par une nouvelle extension des délégations attribuées aux pôles opérationnels sur une partie de la population des postes clés du Groupe dans leur pôle, ainsi que sur des marges de décision concernant la gestion individuelle des carrières.

L'année 2007 a également été l'occasion d'une refonte du référentiel des activités RH désormais réparti en dix domaines dont six couvrent la gestion RH et quatre les fonctions supports. 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 a été actualisé et enrichi pour intégrer les nouvelles organisations, les nouvelles délégations et l'évolution des process de traitement.

L'accès des gestionnaires RH à ces référentiels a été restructuré et facilité au sein des communautés développées sur l'Intranet Groupe.

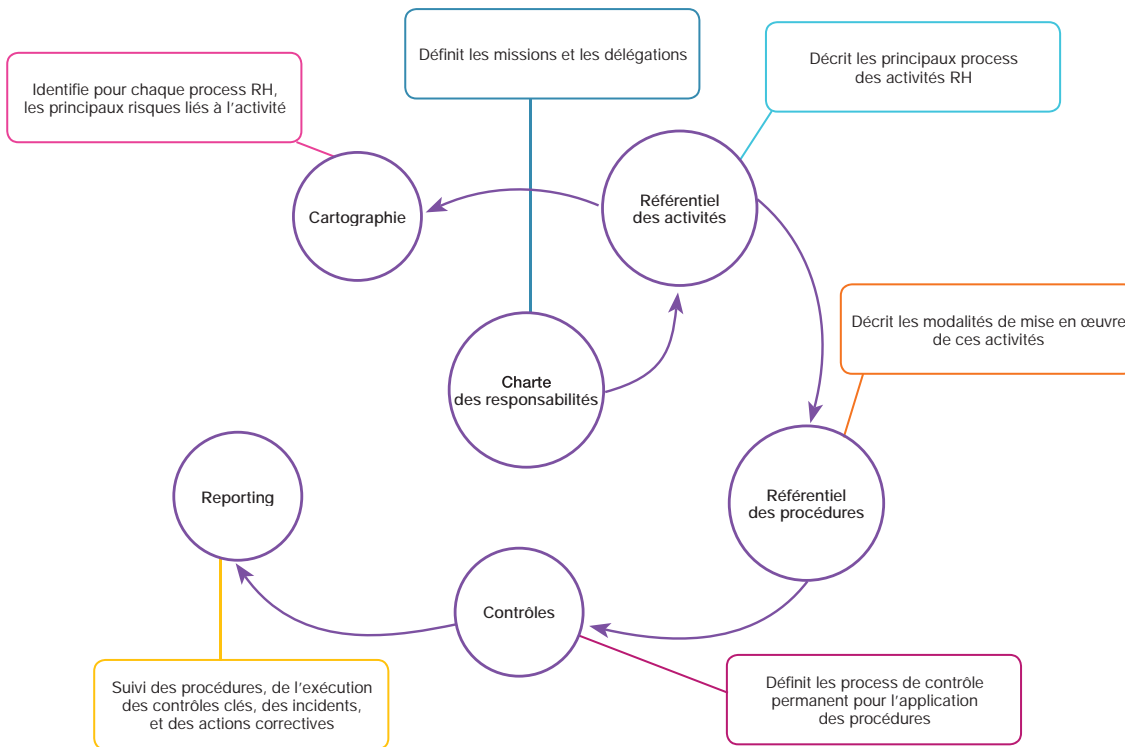
## Les délégations

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.

Les cadres dirigeants, une partie des cadres supérieurs dans les postes clés et leur relève, ainsi que les jeunes cadres à haut potentiel, restent directement gérés par Ressources Humaines Groupe.

## Les fondements des règles de gestion des RH



## Le respect des principes du Pacte Mondial

Le Groupe est implanté dans 85 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 2007, le nombre des pays à risque recensés à partir des dernières publications des organisations qui font autorité sur ce sujet s'est fortement accru, passant de 25 à 43 pays du fait notamment d'une situation qui s'est dégradée sur la période récente. BNP Paribas est présent dans 13 de ces pays, avec 5,4 % 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 a contribué, avec huit grands groupes français parmi les plus avancés, à créer la plate-forme Entreprises pour les droits de l'homme (EDH). Inspirée de l'initiative des entreprises anglo-saxonnes BLIHR<sup>(1)</sup>, elle a pour vocation de mieux identifier les modalités opérationnelles de mise en œuvre dans les entreprises des principes de respect des droits humains fondamentaux en associant des acteurs concernés par les droits de l'homme tels qu'Amnesty International. Cette plate-forme se fixe également pour objectif d'assurer la promotion de cette démarche

auprès des autres entreprises, notamment à l'occasion du 60<sup>e</sup> anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme qui sera célébré à Paris en décembre 2008 durant la présidence française de l'Union européenne.

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

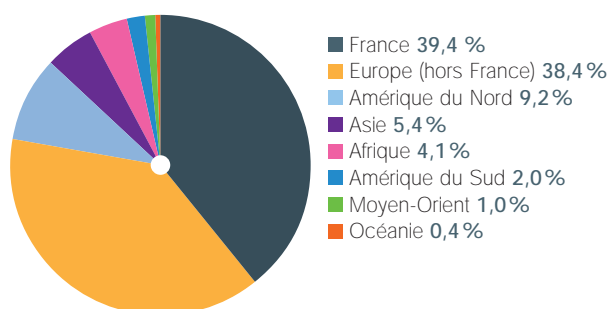
Accompagnant la croissance de tous les métiers, les effectifs gérés par le Groupe ont atteint 162 687 équivalents temps plein (ETP) fin décembre 2007, soit une augmentation de 20 776 par rapport à décembre 2006.

Cette évolution est d'abord le fait de la croissance externe, notamment dans les métiers de financements spécialisés, avec l'intégration de LaSer-Cofinoga (+ 7 496) et l'acquisition du courtier Geojit en Inde (+ 2 464). À périmètre constant, la croissance organique (+ 8 174) s'est réalisée principalement dans les pôles SFDI, AMS et BFI, tant en France (+ 1 291) que hors de France (+ 6 883).

Hors de France, la plupart des territoires ont été créateurs d'emplois en net en 2007, en particulier en Europe du Nord, en Ukraine, Pologne, Grande-Bretagne et Russie ; mais également dans les pays de la zone méditerranéenne, en Espagne et au Portugal, en Turquie, en Égypte, en Algérie et au Maroc.

## Les effectifs mondiaux se répartissent de la façon suivante :

### Par zone géographique



	2005	2006	2007
France	55 499	57 123	64 080
Europe (hors France)	25 205	53 461	62 473*
Amérique du Nord	14 979	14 810	15 046
Asie	4 785	5 571	8 833
Afrique	5 661	6 201	6 692
Amérique du Sud	2 363	2 924	3 287
Moyen-Orient	868	1 308	1 700
Océanie	420	513	576
<b>Total</b>	<b>109 780</b>	<b>141 911</b>	<b>162 687</b>

\* Dont Italie 19 901.

<sup>(1)</sup> Business Leaders Initiative for Human Rights.

<sup>(2)</sup> Pour le développement des Ressources Humaines, le périmètre pertinent d'analyse en équivalent temps plein (ETP) est la totalité des effectifs gérés par opposition aux effectifs consolidés limités au périmètre de la consolidation financière par intégration globale ou proportionnelle et décomptés au prorata du degré de consolidation de chaque filiale :

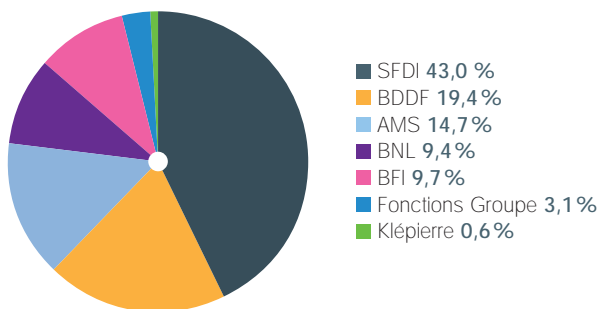
En ETP	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Effectifs consolidés	87 685	89 071	94 892	101 917	132 507	145 477
Effectifs gérés	92 488	93 508	99 433	109 780	141 911	162 687

### Effectifs en France et hors de France

La part des effectifs hors de France poursuit sa croissance. La part des effectifs en France sur le total des effectifs du Groupe est inférieure à 40 % en décembre 2007.

### Par métier

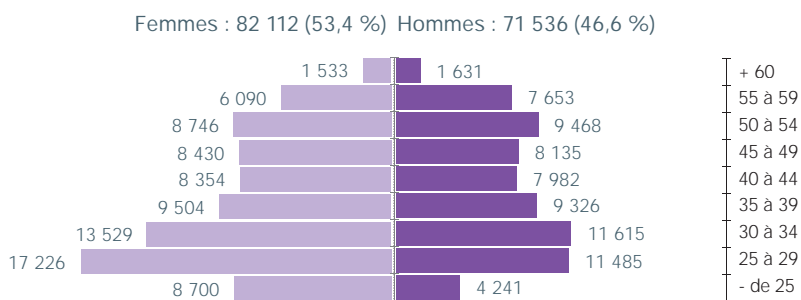
Par rapport à décembre 2006, la part relative des effectifs des pôles SFDI et AMS a augmenté, tandis qu'elle a diminué dans les pôles BDDF et BNL.



### 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 SFDI, AMS et BFI, à l'inverse de la pyramide du pôle BDDF ainsi que de celle de BNL, plus proches de la démographie de l'emploi en Europe continentale<sup>(1)</sup>.

### Effectifs physiques (décembre 2007)



<sup>(1)</sup> Établie sur le périmètre élargi des effectifs gérés physiques – un pour un –, cette pyramide est établie sur la base des données individuelles disponibles, soit 94 % des effectifs du Groupe.





# Les principaux défis de la gestion des ressources humaines

L'évolution de son environnement et la rapidité de son développement au cours de la dernière période placent le Groupe face à trois défis majeurs en matière de gestion des ressources humaines : la croissance, la diversité et le changement.

## Le défi de la croissance

Les effectifs totaux sont passés de 99 433 à 162 687 en trois ans, soit une augmentation de 64 % entre 2004 et 2007. Les effectifs hors de France sont passés de 45 070 à 98 607 durant la même période, soit une augmentation de 119 %.

Le Groupe se développe rapidement 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 près de 1 000 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.

## Le défi de la diversité des métiers et des pays

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

Cette diversité, devenue un trait caractéristique du Groupe, représente un double défi :

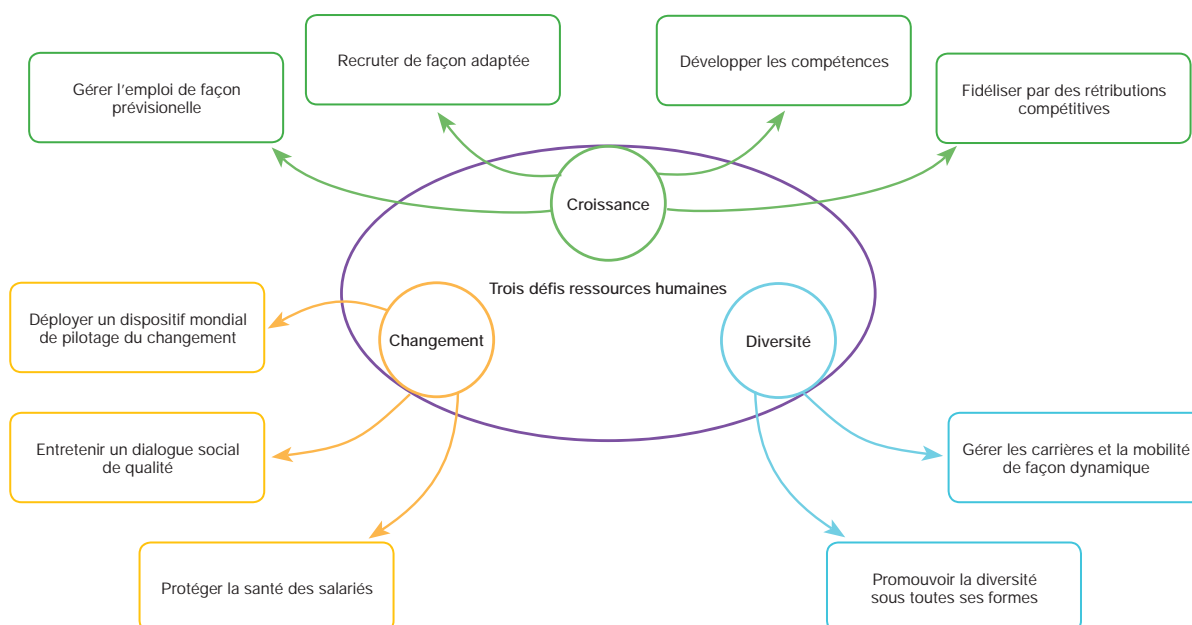
- Combiner diversité locale et cohérence d'ensemble en favorisant la mobilité et le sentiment d'appartenance. L'objectif est d'assurer la fluidité de l'information et le brassage des hommes afin d'éviter l'"effet silos" dans l'organisation du Groupe et favoriser un fonctionnement transversal.
- Faire émerger la diversité du Groupe dans les principales instances dirigeantes et dans la préparation de leur relève.

## Le défi du changement

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, de donner 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 formations managériales des programmes de formation corporate offerts aux managers.

Pour relever ces défis, des enjeux opérationnels clairement identifiés sont pris en compte.



# Des enjeux opérationnels clairement identifiés

## Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi

Dans un contexte global de développement qu'illustre un niveau de recrutement élevé, BNP Paribas poursuit une politique volontariste de gestion des emplois menacés par les réformes d'organisation et par les conséquences des progrès des systèmes d'information.

Ainsi, au niveau de BNP Paribas SA en France, dans le cadre d'un plan d'adaptation de l'emploi mis en place pour la période 2006-2008, le dispositif d'aide au départ volontaire a permis à 240 collaborateurs de quitter l'entreprise dans le cadre d'un projet professionnel de création d'entreprise au cours de l'année 2007.

Chez Cetelem, la mise en œuvre de Plan DEFI 2008, important projet de développement entraînant une profonde mutation des process, des outils et des organisations, s'est poursuivie. Près de 600 collaborateurs ont été concernés par une mobilité interne, fonctionnelle ou géographique au sein de Cetelem.

Plus de 150 ont retrouvé un emploi et des perspectives de carrière dans une autre entité du Groupe en France, principalement le réseau de la Banque de Détail, reflétant ainsi la réalité et l'efficacité d'une politique de mobilité et de reconversion qui intègre la dimension du Groupe. Près de 150 ont quitté l'entreprise, principalement dans le cadre d'un projet professionnel.

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

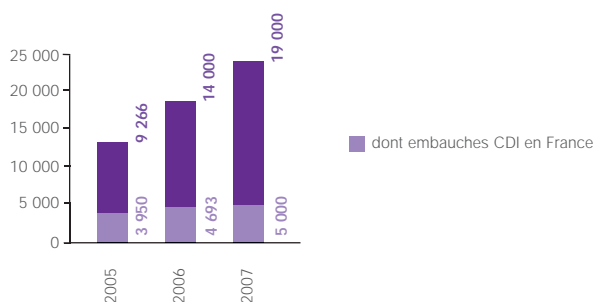
- 800 collaborateurs ont bénéficié des dispositifs de départ prévus ;
- 700 recrutements ont été effectués ;
- 1 000 mobilités ont été réalisées ;
- Plus de 97 000 journées de formation, soit près de 730 000 heures, ont été dispensées.

## Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers de la banque

### ■ Un recrutement intense et diversifié

Le Groupe accompagne le développement de ses métiers en maintenant un niveau élevé de recrutements en France et hors de France. Le nombre d'embauches de nouveaux collaborateurs a fortement progressé en 2007 par rapport à 2006, avec 24 000 embauches au niveau mondial traduisant de très bons niveaux d'activité dans tous les métiers du Groupe.

## Recrutement des effectifs permanents (hors CDD)



## ■ Les recrutements en France

### Un recrutement de profils diversifiés

La répartition des recrutements par profil est stable en 2007 en part relative avec 50 % des jeunes diplômés (20 % à bac + 2 ou 3, et 30 % à bac + 4 ou 5) et 50 % de collaborateurs déjà titulaires d'une première expérience.

Le nombre de recrutements en alternance atteint 757 contrats, dont 460 contrats de professionnalisation et 297 contrats d'apprentissage, en diminution de 12 % par rapport à 2006 car l'ensemble des besoins exprimés n'a pas pu être pourvu sur les cursus bac + 5 par manque de candidats.

En matière de prérecrutement, le nombre de missions de volontariat international en entreprise (VIE), avec près de 235 départs gérés en 2007 contre 240 en 2006, est stable. BNP Paribas maintient son rang de première entreprise française recruteur de VIE. Les stages de fin d'études (bac + 5) progressent également avec plus de 1 500 mises en stage réalisées.

### Recrutements de CDI en France



### Des liens étroits avec les écoles

L'année 2007 a été marquée par une politique de communication et de sourcing particulièrement active et innovante, en réponse à un contexte de marché de plus en plus tendu et concurrentiel. Une politique très active d'animation de campus, avec plus de 100 événements organisés en 2007, a été maintenue.

L'organisation d'événements de recrutement innovants a permis de capter l'attention du marché : le renouvellement des opérations de recrutement en agence pour la banque de détail, avec deux opérations en avril et septembre 2007, permettant le recrutement de 240 collaborateurs ; l'opération de recrutement dans Second Life en juin 2007 ciblée sur des profils d'informaticiens, générant des retombées de presse et d'image très importantes ; et le lancement d'un site de recrutement WAP en novembre 2007, qui enregistre des débuts prometteurs avec environ 400 consultations quotidiennes.

L'ensemble de ces actions a permis de maintenir voire d'améliorer le bon score d'attractivité du Groupe auprès de certaines cibles stratégiques.



### **BNP Paribas, un Groupe attractif**

BNP Paribas conserve la première position en score d'attractivité spontanée dans le sondage TNS Sofres 2007 réalisé auprès des étudiants de 3<sup>e</sup> année des écoles de commerce. Le Groupe passe en outre en deuxième position en score d'attractivité spontanée auprès des ingénieurs, première banque et première entreprise du secteur des services à être citée par cette population.

Grâce à ces efforts de communication, le flux de candidatures est resté élevé en dépit d'un contexte de marché plus tendu, avec un total de près de 200 000 curriculum vitae reçus, dont 65 000 pour la partie prérecrutement (stages, VIE, contrats en alternance) contre 45 000 en 2006.

#### Lutter contre les discriminations

Le Groupe a poursuivi et développé en 2007 son action de lutte contre la discrimination à l'embauche et de promotion de la diversité au travers notamment de la mise en place d'un questionnaire de personnalité, proposé à tous les candidats reçus en entretien individuel et destiné à rendre l'évaluation la plus objective possible. La ligne Ressources Humaines a suivi une formation spécifique. Un plan d'action a été élaboré, qui intègre les principales dispositions de la lutte contre la discrimination à l'embauche. (Voir ci-après, La diversité sous toutes ses formes.) Enfin, une action de recrutement spécifique destinée aux candidats en situation de handicap a été organisée en novembre 2007, en coordination avec la mission Handicap.

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

#### ■ Des formations innovantes, levier de fidélisation des équipes

Avec la formation, BNP Paribas dispose d'un levier pour attirer et fidéliser ses équipes. Les enjeux en sont à la fois collectifs et individuels. La politique et l'offre de formation ont pour ambition d'accompagner les mutations de l'entreprise, de proposer aux managers des comportements et des outils adaptés à leur environnement, et de permettre aux salariés de développer leurs compétences au long de leur vie professionnelle. Chacun est encouragé à se former dans le cadre de sa fonction actuelle comme dans la perspective de son évolution.

Le processus commence par des séminaires d'intégration. Des formations spécifiques aux métiers sont par la suite proposées pour le développement des compétences. Sur une cible plus large, les formations transversales ont une vocation fédératrice et identitaire ; elles portent principalement sur l'insertion et les compétences managériales.

Depuis 2007, la démarche de professionnalisation fait partie intégrante des dispositifs de formation. Il s'agit de contrats de professionnalisation pour les jeunes entrant par la formation en alternance, et de périodes de professionnalisation pour les salariés en CDI.



## ■ Intégration et découverte du Groupe

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

En 2007, 184 jeunes diplômés de l'enseignement supérieur recrutés en France ont bénéficié des sessions de séminaires Groupe. D'autres séminaires d'intégration pour les pôles BFI et BDDF ont accueilli plusieurs centaines de recrues.

Le nombre important de sessions d'intégration proposées aux cadres expérimentés en 2007 répond aux besoins de découverte de l'entreprise résultant de la croissance externe et organique du Groupe. En 2007, des collaborateurs issus de plus de 35 territoires ont été accueillis dans ces sessions. Nombre d'entre eux sont venus de TEB en Turquie et d'UkrSibbank en Ukraine, avec une augmentation significative de collaborateurs provenant de BNP Paribas Vostok en Russie.

### Programme WIN – Worldwide Integration Network

Le programme WIN d'intégration, de formation et de suivi de carrière concerne des jeunes diplômés ouverts à une carrière internationale dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. Il est conçu pour fidéliser de jeunes cadres identifiés comme les plus performants et évolutifs dans les territoires. Il s'agit de diplômés de profil international, issus des meilleures formations, ayant au plus deux années d'expérience professionnelle avant de rejoindre le Groupe, ouverts à la culture européenne ainsi qu'à une mobilité géographique. Ils sont sélectionnés en fonction de leur réussite dans leur poste en cours.

Le séminaire se déroule sur deux semaines au Centre de Formation de Louveciennes. 133 cadres internationaux généralement dans leur premier poste, représentant plus de 20 nationalités à chaque session, ont participé à la formation WIN en 2007. Créé en 2001, le programme WIN a accueilli plus de 600 participants, issus de métiers et de territoires différents.

Dans le cadre du projet Talent Development Program, dont le lancement est prévu au premier semestre 2008, un séminaire correspondant aux nouveaux enjeux du Groupe devrait être opérationnel à l'automne.

### Le Centre de Formation de Louveciennes

Situé dans un cadre exceptionnel proche de Paris, il constitue une véritable université d'entreprise dont la mission est de développer les compétences, tout en constituant un lieu d'échanges et un cadre fédérateur. Il réunit des collaborateurs en stages, venant de tous métiers, de tous pays et de toutes cultures. En 2007, près de 20 000 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.

C'est ainsi qu'en mars 2007, le Symposium américano-européen organisé conjointement par Harvard Law School et CEPS (Center of European Policies Studies) s'est tenu à Louveciennes. Ce symposium a lieu alternativement aux États-Unis et en Europe. BNP Paribas accueillait pour la première fois une session européenne. Une centaine de participants, représentants des autorités américaines et européennes ainsi que des établissements financiers de ces deux continents, se sont ainsi retrouvés pour débattre de sujets réglementaires d'actualité. BNP Paribas était représentée par son Président et plusieurs membres du Comité Exécutif.



## ■ Formations transversales

Si les métiers définissent les formations liées à leur expertise et aux compétences associées, les formations transversales comme la maîtrise d'ouvrage, la gestion de projet, l'efficacité personnelle et le management opérationnel sont le plus souvent assurées par le Centre de Formation du Groupe qui a encore accueilli 2 370 cadres à Louveciennes en 2007. Un nombre croissant de ces formations transversales sont aussi organisées par les métiers.

Les formations qui connaissent la plus forte croissance sont :

- L'offre e-learning : une expérimentation commencée en 2006 et menée dans un groupe d'agences en France (BDDF) et dans des équipes de BNP Paribas Securities Services arrive à son terme et fera l'objet d'un prochain bilan en vue de son extension.
- Une formation à l'entretien d'évaluation professionnelle sous la forme de mix-learning permet de bénéficier des avantages du présentiel et du e-learning. Cette combinaison vise à soutenir la motivation des apprenants en respectant leur organisation du temps et leurs contraintes.
- Step-Up : le nouveau dispositif de formation à l'anglais a été mis en œuvre en 2007. Le nombre d'inscriptions s'élevait à 2 840 apprenants à fin décembre.

## ■ Formation des cadres supérieurs

Créé en 2005 en partenariat avec le Collège de l'École polytechnique, le programme Leadership for Development, qui a acquis une forte visibilité, a concerné en 2007 trois promotions pour un total de 131 participants. Ce programme, organisé en deux sessions espacées de six mois, est destiné aux cadres supérieurs en phase active de développement de leur carrière qui doivent valoriser leurs capacités personnelles. Ce parcours permet d'optimiser les aptitudes au leadership.

Parallèlement, en 2007 se sont poursuivis les deux programmes destinés aux cadres supérieurs, PRISM et NEXTEP (voir encadrés). 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, 117 personnes ont participé à quatre sessions de PRISM, avec pour cible les postes clés de managers de managers. Dans le même temps, 16 participants avaient suivi le séminaire NEXTEP, en deux sessions.

Un projet ambitieux a été lancé pour améliorer l'identification et le suivi de carrière des collaborateurs à potentiel : le Talent Development Program. Élaboré de manière participative avec le concours de managers et de responsables RH issus des pôles, avec des experts externes, son objectif est de préparer la relève et d'accompagner la croissance du Groupe. Avant de lancer le programme au plan mondial en 2008, une phase pilote sur sept zones (Australie, Hong Kong, Singapour, New York, Espagne, Turquie et la DR Est de BDDF) a été organisée avec l'accompagnement des acteurs impliqués (managers, RH locaux, métiers et pôles).

### PRISM

PRISM donne l'opportunité aux managers de réfléchir aux évolutions de leur environnement et aux conséquences sur leurs pratiques managériales quotidiennes : quelles sont ces évolutions ? comment se manifestent-elles dans les différents contextes de la banque et comment peut-on y faire face ? Les thèmes de ce séminaire sont : management, transversalité et diversité.

### NEXTEP

NEXTEP propose aux managers un accompagnement lors d'une prise de poste à forts enjeux. Il les aide à se positionner et à gérer les tensions inhérentes à cette prise de poste en identifiant les risques et opportunités. Il s'agit de faire de cette période clé une phase de montée en puissance rapide et efficace.



## Fidéliser par des rétributions compétitives

### ■ Un ensemble de rétributions large et complet

#### Les rémunérations

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 : bonus dans les métiers financiers, commissions dans les métiers commerciaux.

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.

#### Le partage des résultats et de la création de valeur du Groupe

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 BNP Paribas SA

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



## L'actionnariat des salariés

Le Groupe favorise également 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, sept opérations d'augmentation de capital ont été proposées aux salariés du Groupe. Un montant de l'ordre de 300 millions d'euros est régulièrement souscrit chaque année.

## Augmentations de capital réservées aux salariés

2007	France	International	Total	Moyenne sur 3 ans
Nombre d'ayants droit	71 816	59 998	131 814	113 064
Nombre de souscripteurs	49 201	19 705	68 906	59 503
Taux de souscription	69 %	33 %	52 %	53 %
Montant (M€)	300,2	113	413,2	302

Près de 6 millions de titres ont été souscrits en 2007 pour un taux de souscription resté de 52 %, résultat traduisant la confiance des salariés dans la stratégie de développement de BNP Paribas.

### ■ Une large gamme d'avantages sociaux

Les avantages sociaux développés dans le Groupe visent à accompagner les salariés dans la constitution d'une épargne de long terme et à les aider à faire face aux aléas et accidents de la vie par l'accès à des systèmes de prévoyance :

#### Les dispositifs d'épargne salariale

Ils ont pour objectif de permettre aux salariés la constitution d'une épargne, notamment en vue de leur retraite, en optimisant les régimes sociaux et fiscaux locaux. Hors de France, les plans de retraite complémentaire sont privilégiés tandis qu'en France, les plans d'épargne salariale permettent la constitution d'une épargne bénéficiant d'un régime fiscal privilégié, contrepartie d'une immobilisation à moyen terme. Les plans d'épargne salariale, d'entreprise ou de Groupe, peuvent être alimentés par des versements en provenance de la participation et de l'intéressement, des versements volontaires des salariés et de la contribution éventuelle de l'entreprise sous forme d'abondement. 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 3,4 millions d'euros en 2007.

#### 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 leur famille 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 et adapté de garanties pour les arrêts de travail liés à la maladie, à l'invalidité et au décès. À partir d'un régime de base applicable par défaut, chacun personnalise sa protection selon sa situation personnelle ou familiale en choisissant le niveau de prestations ou de garanties complémentaires adapté : capital supplémentaire en cas de décès accidentel, rente éducation, rente temporaire de conjoint, capital en cas de décès du conjoint. Les choix peuvent être régulièrement modifiés. Fin 2007, ce dispositif de prévoyance flexible touchait 36 entités en France. Il couvre plus de 56 000 personnes.

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

Plusieurs chantiers relatifs à la mobilité ont été mis en œuvre : un audit externe a été initié sur la politique et les processus de mobilité en France et à l'international. Après BNP Paribas SA, de nouvelles entités ont été intégrées à l'outil de gestion de la mobilité. Son déploiement à l'international a également permis de l'enrichir avec la mobilité par l'expatriation.

En 2007, les actions de développement des carrières ont porté sur l'amélioration des processus de gestion des carrières dans certains 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.

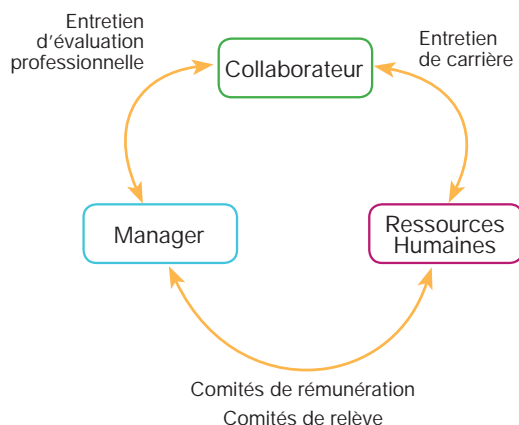
L'année 2007 a été également particulièrement marquée par l'accompagnement des équipes RH de BNL.

#### ■ 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



## ■ Une relève organisée

Une des missions essentielles fixée par le Groupe pour la gestion des carrières est de préparer l'avenir en assurant la relève à plus long terme de ses dirigeants. Pour cela, des comités de relève réunissent chaque année les responsables des pôles et fonctions et les gestionnaires RH, en vue de détecter les cadres à potentiel susceptibles d'assurer la relève des postes clés de l'entreprise. Pour accompagner ces collaborateurs, le séminaire Leadership for Development, mis en place en 2005, permet aux participants de réaliser un plan de développement individuel en liaison avec leurs responsables opérationnels. Cette population regroupe environ 1 500 personnes dans le monde.

En parallèle, pour maintenir un dispositif de relève à plus long terme, les cadres juniors bénéficient d'un suivi de carrière spécifique comportant des caractéristiques communes telles que des entretiens de carrière rapprochés, des séminaires adaptés aux besoins de cette population et des rencontres avec des responsables du Groupe. Plusieurs modalités de suivi sont offertes permettant un accompagnement des cadres juniors dans les principales étapes de leur début de carrière :

- Les Cadres à potentiel juniors, identifiés par les responsables RH au moment de leur passage en deuxième poste, participent à des animations collectives.
- Les Diplômés de l'enseignement supérieur (DES) en France sont des collaborateurs embauchés avec un diplôme de niveau bac+5 avec moins de deux ans d'expérience professionnelle. Ils font l'objet dès leur embauche d'un suivi de six ans au travers des étapes de leur vie professionnelle (changement de poste, rémunération, promotion) lors de séminaires d'intégration, de formations à la prise de poste ou de formations diplômantes favorisant leur évolution. Ce suivi concerne spécifiquement la France compte tenu du nombre élevé des recrutements qui y sont effectués.

Des suivis spécifiques sont également élaborés à l'initiative des pôles, métiers, fonctions ou territoires pour tous les collaborateurs, juniors ou expérimentés, qui intègrent le Groupe.

## ■ Une mobilité dynamique

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

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

- La mobilité géographique. Le collaborateur change de ville ou de pays dans le cas de la mobilité internationale.
- La mobilité intragroupe, 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.

Pour dynamiser la mobilité interne et créer un véritable marché de l'emploi interne, différents outils, tels qu'Opportunités Carrières en France ou e-Recruit à Londres, sont accessibles. En France, BNP Paribas propose une plaquette mobilité comprenant une palette d'outils complémentaires : Opportunités Carrières, des fiches mobilité sur intranet, des actions de formation spécifiques, un guide de la mobilité dans le Groupe en France et, le cas échéant, un accompagnement individuel réalisé par une équipe dédiée.

En 2007, l'activité de l'équipe Mobilité a été soutenue : elle est intervenue pour près de 900 collaborateurs parmi lesquels ceux issus de la Banque Privée Anjou, près d'une centaine, pour lesquels un reclassement dans le Groupe a été trouvé. Elle a contribué à la réalisation de 234 mobilités. Seize séminaires ont été organisés pour les collaborateurs en démarche de mobilité, l'objectif étant de placer les participants dans une nouvelle dynamique pour les préparer à évoluer.

Un effort a été mené pour encore améliorer l'information sur les postes ouverts aux collaborateurs : les gestionnaires peuvent désormais diffuser sur le site intranet Opportunités Carrières non seulement les postes ouverts en France, mais aussi ceux d'autres territoires. Cela a été expérimenté notamment avec l'Ukraine. Au total, près de 1 400 annonces ont été diffusées en France, dont plus de 30 pour des postes hors de France. L'Espagne a été choisie comme site pilote du déploiement international de cet outil qui se poursuivra en 2008.

Sur le plan de la mobilité internationale, les calculs de packages d'expatriation et l'émission des lettres de détachement sont décentralisés depuis fin 2007 dans les pôles et les fonctions pour BNP Paribas SA. Ce dispositif se met progressivement en place pour les expatriations depuis les filiales. Un accompagnement renouvelé des expatriés, notamment par des formations interculturelles, sera sous peu confié à des partenaires externes spécialisés.



## Promouvoir la diversité sous toutes ses formes

Les priorités de la politique de diversité sont de garantir l'égalité des chances et le principe de non-discrimination, notamment pour le recrutement des minorités visibles. Il s'agit également d'améliorer le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, et de promouvoir la féminisation de l'encadrement supérieur et la diversité des âges. Le principe de non-discrimination est clairement affirmé dans le règlement intérieur de BNP Paribas SA depuis 2003.

Pour traduire concrètement son attachement à la diversité, BNP Paribas a formalisé sa politique en signant des chartes fondamentales existantes sur le domaine. Le Groupe a également mis en place une organisation managériale dédiée ; il participe régulièrement à des échanges dans ce domaine et s'engage dans des partenariats professionnels. BNP Paribas présente ainsi des outils et des réalisations conséquentes, concernant les grands enjeux de la diversité, spécialement la non-discrimination, l'égalité hommes - femmes et le handicap.

### ■ Une politique de la diversité formalisée pour le Groupe

BNP Paribas appartient aux quarante premières entreprises françaises signataires de la Charte de la diversité. Le Groupe a fait l'objet d'un test par la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour la diversité (Halde) en janvier 2006. Ce test n'a pas révélé de discrimination au niveau du recrutement.

Le 13 décembre 2006, le Groupe a également signé la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation proposée par le ministère de l'Éducation nationale pour renforcer les liens et développer les initiatives entre les entreprises et l'Éducation nationale. Pour BNP Paribas, la signature de cette charte s'inscrit dans un ensemble d'actions engagées de longue date avec le monde éducatif et permettra d'amplifier ces actions.

L'engagement du Groupe s'est également traduit par la signature en France de la Charte de l'apprentissage en 2005 et d'une convention avec l'Agefiph en 2007. Cette convention s'articule selon quatre axes : la mise en place de l'équipe Groupe Projet Handicap, de ses relais locaux et d'un système de recrutement et de suivi ; la sensibilisation et la formation des acteurs impliqués dans le recrutement et l'intégration appuyée par une action de communication interne ; le recrutement de travailleurs handicapés en CDD ou CDI, en stages et en contrats d'intérim ou d'alternance ; et l'intensification de l'action déjà menée pour le maintien dans l'emploi.

En outre, BNP Paribas a signé des accords pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et mène des actions régulières pour offrir aux femmes et aux hommes les mêmes opportunités de carrières et faire disparaître le "plafond de verre". Pour les filiales, Cetelem a obtenu le renouvellement du label égalité professionnelle en 2007. Un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du GIE BNP Paribas Assurance a été signé en décembre 2007.

## BNP Paribas acteur engagé en faveur de la diversité



Baudouin Prot,  
Administrateur Directeur Général

### Promouvoir la diversité<sup>(1)</sup>

La diversité est l'un de nos atouts et nous devons la développer pour, mieux encore, être la banque d'un monde qui change et qui accompagne ses clients et ses collaborateurs dans les évolutions et les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Notre entreprise est ouverte à tous les talents, quelle que soit leur origine, et l'appréciation des capacités de chacun doit être exclusivement fondée sur l'évaluation de sa contribution et de ses compétences à toutes les étapes de son parcours professionnel. Les pratiques discriminatoires ne seraient pas seulement illégales ; elles porteraient atteinte au respect des personnes tout autant qu'à notre réputation et doivent donc être proscrites.

BNP Paribas est un employeur et un banquier très important dans les zones géographiques, notamment en France, marquées par le multiculturalisme. Le brassage des profils constitue une source de créativité, d'innovation et d'efficacité dans nos activités bancaires et financières. Nous serons plus proches de nos clients si la composition de notre effectif reflète celle de la société qui nous entoure. Promouvoir la diversité est, pour BNP Paribas, un enjeu de performance et de responsabilité sociale et chacun de nous est invité à contribuer, dans sa vie de tous les jours, à la réalisation de cette ambition.

<sup>(1)</sup> Extrait de la lettre de l'Administrateur Directeur Général aux salariés.



## ■ Une organisation managériale dédiée

### Un responsable de la diversité au niveau du Groupe

Un responsable de la diversité, nommé en 2005 au sein des Ressources Humaines Groupe, a pour mission de définir la politique globale et de coordonner les plans d'action sur les sujets de la non-discrimination, de la promotion de l'égalité des chances, de la féminisation et de l'internationalisation de l'encadrement supérieur. Il assume la coordination d'ensemble en englobant la thématique du handicap. Il diffuse les politiques du Groupe en la matière. Un comité diversité, mis en place en septembre 2007, coordonne les actions des pôles et partage les bonnes pratiques.

### Un processus de promotion anti-discriminatoire

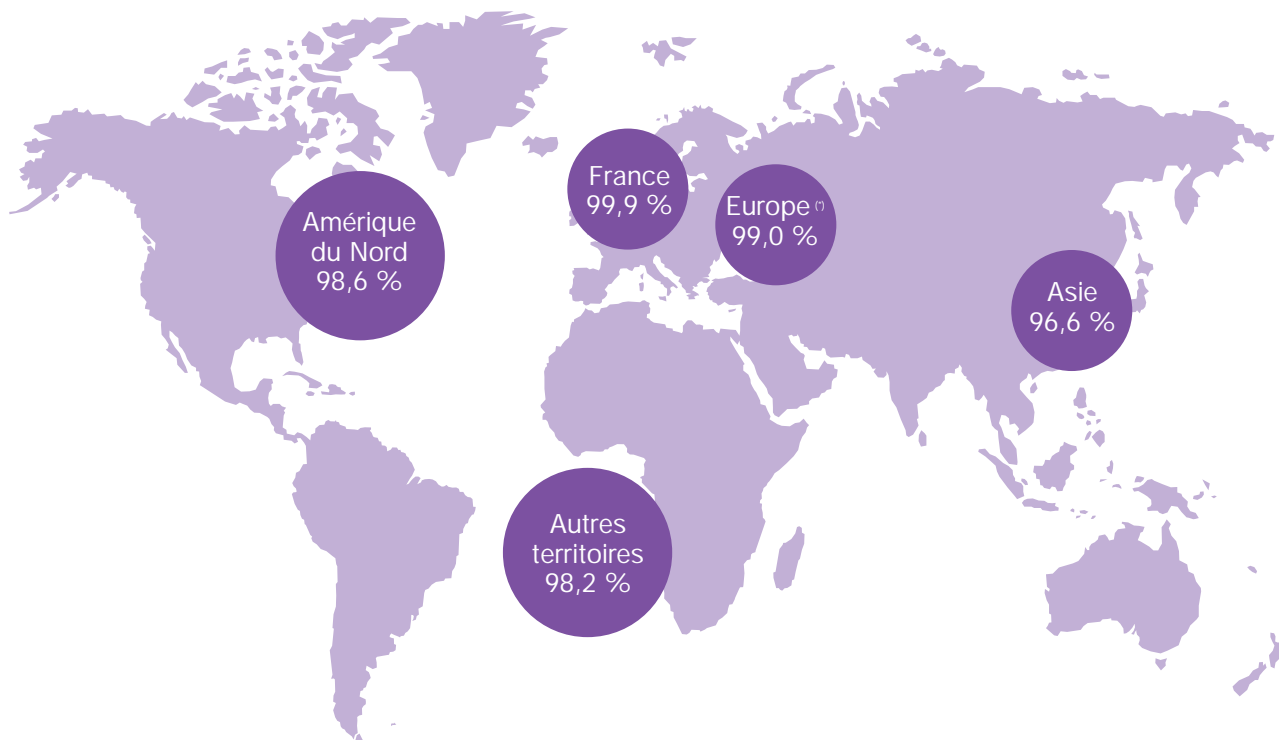
Depuis 2005, l'attention des ressources humaines sur la non-discrimination est sollicitée dans les processus de nomination. Le gestionnaire doit être garant de l'absence de discrimination de toute nature (âge, origine, sexe) à chaque étape du processus de proposition.

La proportion de femmes dans les promotions à une catégorie supérieure fait partie des indicateurs régulièrement suivis (voir Annexe Loi NRE – Social, indicateur 19).

### 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 ainsi aux collaborateurs locaux d'accéder aux postes de responsabilité des filiales et succursales et de faire carrière au sein du Groupe.

## Part des salariés locaux selon la zone géographique



<sup>(1)</sup> Europe hors France.

### Une sensibilisation via la communication interne

L'entreprise prend des engagements volontaires et ambitieux dont le suivi est assuré chaque trimestre, au moyen d'un tableau de bord. La bonne application des accords d'entreprise conclus en 2006 et 2007 est également régulièrement suivie.

Un recensement interne sur la diversité a été conduit en 2006, au travers de plus d'une trentaine d'entretiens, tenus auprès de responsables RH France et de filiales et territoires étrangers. Les objectifs de ce recensement ont été de connaître la perception de la diversité selon les différents territoires et entités de BNP Paribas, de connaître les enjeux et les priorités de chacun, de dresser un état des lieux et d'identifier les bonnes pratiques à partager dans le Groupe. Depuis plusieurs années, les pays à culture anglo-saxonne par exemple développent des actions en faveur de la diversité, touchant notamment la sensibilisation interne par la communication et la formation.

La diversité est un sujet régulièrement abordé par tous les supports internes de communication papier, électronique et audio, largement diffusés et facilement accessibles. À l'externe également, les supports visuels de campagnes de recrutement et de communication sur les valeurs mettent en scène la diversité, afin d'éviter les phénomènes d'autocensure des minorités visibles.

Au niveau du Groupe, des informations sur la diversité sont relayées par l'Intranet et la lettre d'information hebdomadaire accessible à tous les collaborateurs : l'opération sur le film *Plafond de verre* proposée par l'IMS, une information sur le test dont l'équipe recrutement de BNP Paribas a fait l'objet de la part de la Halde et des points réguliers sur le Projet Banlieues. Des sites hors de France ont mis en place des actions de communication interne pour marquer leur engagement en faveur de la diversité, notamment à Londres, au Canada et au sein de Bank of the West.

Depuis octobre 2007, le site Recrutement présente de façon plus complète la diversité du Groupe dans toutes ses dimensions :

<http://recrutement.bnpparibas.com/fr/qui-sommes-nous/diversite.asp>

### Des formations spécifiques

La diversité et la non-discrimination font régulièrement l'objet d'interventions lors de conventions de cadres supérieurs, de séminaires et de comités ressources humaines.

Le module de formation Diversité pour la ligne RH a été construit suite au diagnostic établi par l'IMS sur les modes de recrutement. Achievé en 2007, ce diagnostic concerne tous les acteurs : chargés de recrutement, gestionnaires individuels et responsables opérationnels, et a mobilisé plus de 70 personnes en interne, lors d'entretiens individuels et collectifs.

En France, la formation de près de 300 gestionnaires de carrière et chargés de recrutement a mis l'accent sur l'autodiagnostic des stéréotypes, la présentation de la politique de diversité de BNP Paribas et les aspects juridiques pour faciliter la gestion quotidienne de la non-discrimination. Cette formation conçue avec l'IMS est animée par des intervenants internes : des juristes en droit social, des responsables de gestion de carrière et de la diversité, et un consultant externe.

Déjà en 2006, le séminaire des responsables mondiaux de ressources humaines en charge de la gestion de carrières avait eu pour thème le Management des Différences. 180 responsables avaient assisté à des présentations de la politique de diversité, ainsi qu'à des témoignages de responsables ressources humaines dans des pays ayant développé depuis plusieurs années des actions de diversité et de non-discrimination, comme le Royaume-Uni, les États-Unis, Hong Kong et Singapour.



**Entités** **Exemples de sessions de formation et de sensibilisation sur la non-discrimination**  
**Territoires ou Filiales**

BNP Paribas Australie	Depuis quatre ans, formation annuelle sur la non-discrimination et contre le harcèlement. Session d'information et de sensibilisation pour tous les collaborateurs et version plus approfondie pour les managers avec des conseils pour gérer plaintes et difficultés.
BNP Paribas Canada	Depuis 2004, formation d'introduction à la gestion de la diversité pour les managers. Projet 2006 relatif à la question du handicap : sessions d'information et de formation traitant des inconforts face aux différences durant l'entretien, à l'accueil et en emploi.
BNP Paribas Hong Kong	Sessions sur la législation en matière de non-discrimination et d'égalité des chances : formation annuelle pour l'équipe RH, organisée par le Equal Opportunity Bureau (organisme d'État), à la demande de l'entreprise.
BNP Paribas New York	2005 : formation Inclusiveness in the Workplace obligatoire, pour sensibiliser à la différence et apprendre à la respecter.
BNP Paribas Royaume-Uni	Formation Diversité pour les managers, plus de 200 personnes formées. Nouvelle formule Workplace Behaviour : formation de 2 heures pour les managers pilotée par des acteurs sous forme de mises en situation, par groupes de 20. Elle devrait être étendue pour 200 personnes.
Bank of the West	Diversity Awareness Program : valoriser la diversité, comprendre la différence entre diversité et non-discrimination, sensibiliser à la notion de stéréotypes et de différences culturelles. Formation réservée aux managers devant être étendue à l'ensemble des collaborateurs.
Cetelem	La campagne de recrutement 2005, "La diversité, c'est une question de personnalités", véhicule un message orienté vers la diversité. Une communication régulière sur la diversité est assurée à travers la revue <i>Info RH</i> . La Charte de la diversité signée par le Président de Cetelem a été diffusée sur Intranet. La plaquette annuelle publiée par la RH, <i>Regards sur le monde Cetelem</i> , comporte plusieurs pages consacrées à la diversité.  "Agir pour la diversité" chez Cetelem présente le cadre juridique, les concepts et les situations à risque. La sensibilisation se fait grâce à des jeux, des quizz et la présence d'un dessinateur. Les managers y rédigent des plans d'actions Diversité pour Cetelem.
BPLG	Chez BPLG, un accord sur l'égalité hommes-femmes a été signé avec les partenaires sociaux. Il a fait l'objet d'une communication papier auprès des salariés accompagnée d'une lettre signée par le Directeur Général.



### Participation à des forums et engagement dans des partenariats

BNP Paribas participe à des forums de recrutement diversité : IMS, Africagora, Afij, Zéro Discrimination à Lyon, Nos quartiers ont du talent avec le Medef. Régulièrement, le Groupe est présent sur des forums emplois dans des zones sensibles.

Des partenariats ont été noués notamment dans les quartiers pour favoriser l'intégration des jeunes à l'entreprise. Ces partenariats sont décrits dans la partie Ancrage dans le tissu social.

### ■ Des outils et des résultats tangibles en faveur de la diversité

#### Lutte contre les discriminations

##### Outils

- Une commission paritaire de recours

Un collaborateur qui estime avoir fait l'objet d'une discrimination traduite sous forme d'une absence de promotion ou d'augmentation individuelle peut adresser une demande à la commission de recours en matière de révision annuelle de situation. Cette commission a été créée suite à un accord signé par les cinq organisations syndicales et est composée de façon paritaire, de représentants des Ressources Humaines Groupe et des organisations syndicales.

- Un droit d'alerte éthique

Par ailleurs, 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 auquel il peut se trouver confronté et notamment des pratiques qu'il jugerait discriminatoires.

- Des outils de recrutement anti-discriminatoires

Les outils du recrutement ont vocation à prévenir la discrimination et à renforcer l'égalité des chances.

Une étude statistique de mesure de la discrimination au niveau du recrutement et du développement de carrière a été menée avec l'Observatoire des discriminations.

Une équipe centralisée traite plus de 90 % des recrutements en France. Cette organisation est un gage d'objectivité du processus. La transparence dans les postes offerts est assurée par la publication d'offres d'emplois et de stages sur le site Internet.

Une revue des méthodes de recrutement a conduit à établir des outils d'évaluation de la personnalité et du comportement au travail pour rendre plus objectifs les entretiens avec les chargés de recrutement. Un outil permet une aide au tri des curriculum vitae sur cinq postes types concentrant une forte proportion des recrutements du réseau d'agences. Un tri automatique propose aux chargés de recrutement les candidatures les plus adaptées au profil recherché. L'outil ne fait plus apparaître la nationalité sur le dossier rempli par le candidat sur Internet. Avec l'objectif d'évaluer les compétences et la motivation d'un candidat, Cetelem demande aux candidats de ne pas mettre de photo sur leur curriculum vitae.

Un nouvel outil de diagnostic du comportement du candidat dans son environnement de travail a été déployé en 2007.



Collection Grand Palais / Jérôme Prince

#### "6 milliards d'Autres"

En 2006, BNP Paribas a apporté à Yann Arthus-Bertrand son soutien en qualité de mécène. Ce projet consiste à recueillir des témoignages de milliers de personnes à travers le monde pour aller à la découverte de l'autre et dresser un portrait de l'homme au début du XXI<sup>e</sup> siècle, en mettant en évidence l'individualité et l'universalité de chacun. Ce projet a donné lieu à des expositions au siège de BNP Paribas à Londres puis à Montreuil en 2007. En 2009, "6 milliards d'Autres" sera présenté pour la première fois au public lors d'une importante exposition au Grand Palais à Paris avant de faire le tour du monde. Par son implication, BNP Paribas s'est engagé comme une entreprise convaincue que la diversité des hommes est source de richesses.  
[www.6milliardsdautres.org](http://www.6milliardsdautres.org)



## Réalisations

- La mise en place d'un plan d'action luttant contre le risque de discrimination  
La discrimination au niveau du recrutement ou de l'évolution de carrière a été retenue comme l'un des trente risques majeurs pour le Groupe au plan mondial en matière de risque opérationnel. Ce risque a fait l'objet d'une analyse pour évaluer les causes potentielles d'incidents (situations de discrimination, ou pouvant conduire à une discrimination), et définir les contrôles à réaliser pour les prévenir et en mesurer les conséquences possibles : financières, judiciaires, en termes d'image, et établir un plan d'actions. Ce plan fait l'objet d'un suivi formalisé par un reporting présenté trois fois par an au Comité Exécutif.

Le modèle interne de mesure du risque opérationnel, qui intègre le risque de discrimination, a été validé en 2007 par le régulateur.

- Des résultats en matière de parité des promotions

Une attention particulière est portée pour essayer de respecter dans le flux de promotion la proportion hommes/femmes dans la population candidate à la promotion. BNP Paribas compte 40,3 % de femmes parmi ses cadres et répond déjà à l'objectif du secteur négocié au sein de l'Association des Banques Françaises pour 2010. Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, les femmes représentaient 28,5 % des collaborateurs promus au rang de cadres de direction.

## Égalité entre hommes et femmes

### Outils

- La mise en place d'un groupe féminin de travail

Fin 2004, la direction des Ressources Humaines Groupe a réuni une dizaine de femmes, cadres supérieures représentatives des métiers de l'entreprise, au sein du groupe Mix City. Le groupe intervient sur cinq chantiers : des services pour faciliter la vie quotidienne, la gestion des congés de maternité, l'organisation du temps de travail, le mentoring et le coaching, et la constitution d'un réseau femmes. Ce groupe a proposé aux Ressources Humaines plusieurs pistes pour favoriser l'accès des femmes à des postes de direction.

- Des enquêtes d'évaluation

Des enquêtes ont été utilisées pour évaluer les pistes d'amélioration de l'égalité entre les hommes et les femmes. En 2006, BNP Paribas a notamment participé à la dernière enquête de l'Association Française des Banques (AFB) : "Carrières comparées hommes-femmes dans la banque", qui analyse les écarts entre les carrières des hommes et des femmes sur une période de quinze ans.





## Réalisations

- Une conciergerie d'entreprise (voir ci-contre)
- Des mesures concernant la maternité

Après un premier texte en 2004, un nouvel accord sur l'égalité professionnelle hommes-femmes a été signé par les organisations syndicales de BNP Paribas SA en juillet 2007. Il reprend, renforce et complète les dispositions de l'accord initial. Il prévoit, notamment, une égalité de traitement en matière de recrutement, de salaire et de promotion, et précise des mesures sur le congé de maternité. Ainsi, chaque salariée est reçue en entretien par son gestionnaire individuel avant son congé de maternité et au moins deux mois avant son retour pour définir les conditions de reprise d'activité. Le critère de limite d'âge pour la détection de cadres à potentiel a été remplacé par un critère d'expérience professionnelle pour moins pénaliser les femmes qui ont eu des enfants.

Des filiales du Groupe ont signé des accords similaires : BPLG, Cetelem, BNP PAM et BNP Paribas Assurance. En 2006, un autre accord avait déjà été signé par quatre organisations syndicales de BNP Paribas SA au sujet des modalités d'application de la loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale lors d'un congé de maternité, d'adoption ou postnatal. Il fixe les règles de détermination des augmentations minimales fixes et variables de rémunérations. Depuis sa signature, cet accord a permis la révision de situation de 743 salariées au retour de leur congé de maternité.

## Intégration des personnes en situation de handicap

### Outils

- Un audit de situation

Un audit de la situation des salariés handicapés au sein de BNP Paribas SA a été réalisé par le cabinet TH Conseil spécialisé dans le recrutement de personnes handicapées. À la suite de cet audit, le Projet Handicap a été mis en place avec la volonté de passer d'une démarche de solidarité à un véritable engagement dans le cadre de la responsabilité sociétale du Groupe. Par la suite, les filiales Arval, Cortal Consors, Klépierre, BNP Paribas Securities Services et Cetelem ont également établi un diagnostic Handicap en 2006 et 2007. Un projet paritaire a été lancé en 2007 sur le maintien dans l'emploi des personnes handicapées pour intensifier les actions.

### Réalisations

- Le Projet Handicap

Pour mieux coordonner les efforts et davantage faciliter l'insertion des personnes handicapées, BNP Paribas a créé une équipe dédiée, le Projet Handicap, qui a progressivement mis en place des relais locaux et un système de recrutement et de suivi. Ces actions sont appuyées par une communication interne adressée aux équipes de recrutement des principaux pôles, fonctions et directions régionales de la banque de réseau. Un plan d'action, inscrit désormais dans la convention signée en mai pour un an avec l'Agefiph, développe quatre axes majeurs :

- la sensibilisation et la formation des acteurs des processus de recrutement et d'intégration ;
- l'embauche d'un nombre significatif de travailleurs handicapés en CDD, en CDI, ou en stages en portant l'accent sur la compétence plus que sur les diplômes ;
- la formalisation et l'intensification d'actions de maintien dans l'emploi régulièrement menées par les services d'action sociale et de santé au travail en faveur des employés confrontés, directement ou à travers leur famille, à une situation de handicap sont encouragées ;

## Conciergerie d'entreprise

Sur proposition d'un des groupes de travail Mix City, BNP Paribas Assurance a ouvert au printemps une conciergerie d'entreprise dans ses locaux à Rueil-Malmaison.

La conciergerie propose aux collaborateurs des services comme le pressing, les retouches, la cordonnerie, le lavage auto et également un distributeur de cartes Orange, de timbres et de tickets de stationnement. Son responsable veille à la bonne exécution des travaux confiés et répond aux questions de proximité : l'opticien qui réparera un verre dans la journée, le restaurant à moins de 20 euros pour un déjeuner rapide ou le fleuriste le plus proche ouvert le lundi. Les services proposés s'étofferont au fil des besoins pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.



- enfin, l'action déjà menée pour le maintien dans l'emploi est intensifiée. BNP Paribas SA compte environ 1 000 travailleurs handicapés en France métropolitaine.

Des chargés de recrutement, les relais du Projet Handicap et des gestionnaires de directions régionales du réseau, soit 160 personnes, ainsi que des représentants du personnel, ont suivi des formations spécifiques sur le handicap.

En novembre 2007, une journée portes ouvertes aux personnes en situation de handicap a été organisée dans les locaux de BNP Paribas à Paris lors de la semaine nationale du Handicap pour mieux faire connaître les métiers de la banque, permettre de postuler aux annonces de recrutement et rencontrer des candidats.

À cet égard, BNP Paribas développe le recours à la sous-traitance auprès du secteur protégé ou adapté. Il y œuvre directement depuis 1981 avec la création par sa Mutuelle de l'Institut des Cent Arpents installé dans la banlieue d'Orléans, dont fait partie l'Esat<sup>(1)</sup> Jean-Pinault. Sa capacité s'est récemment accrue pour permettre à 107 personnes en situation de handicap de travailler, contre 80 précédemment, aux côtés des 11 personnes à fort handicap prises en charge dans son centre de vie.

BNP Paribas cherche à accroître sensiblement le nombre des travailleurs handicapés qu'il emploie en élargissant le périmètre des candidatures. Il soutient ceux de ses employés qui se trouvent confrontés à un handicap personnel ou dans leur famille. Chaque fois que nécessaire, la banque procède à l'adaptation des postes de travail et de leur environnement, et intervient avec le service social, le service de santé au travail et la Mutuelle du Groupe pour améliorer les conditions de vie personnelles et acquérir pour ses collaborateurs et leurs enfants handicapés des appareils coûteux. Un groupe de projet paritaire a été lancé en 2007 sur le thème du maintien dans l'emploi des personnes handicapées pour formaliser et intensifier les actions.

BNP Paribas SA poursuit son action Accueil et Service pour améliorer l'accessibilité de ses sièges aux clients comme aux collaborateurs. Un audit complet est en œuvre sur la conformité de ses immeubles centraux. Présenté aux représentants du personnel de BNP Paribas SA, ce projet qui, à terme, concernera l'ensemble du Groupe, sera d'abord étendu aux filiales en France, puis à certains territoires hors de France.

BNP Paribas a amélioré l'accès à son site Intranet pour les déficients visuels et élargi à la synthèse vocale la gamme de logiciels mis à disposition des collaborateurs concernés. Des moyens pour faciliter la communication avec les clients et les employés souffrant de troubles de l'audition font l'objet d'études avancées. La mise en conformité au plan de l'accessibilité des sièges se poursuit en accordant la plus grande attention aux difficultés rencontrées par ses collaborateurs handicapés.

BNP Paribas, avec le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB) et sept autres banques, a fondé en 2007 l'association HandiFormaBanques et en assure la présidence. Elle a pour objectif de former et recruter des personnes en situation de handicap sur des métiers ciblés : téléconseillers bancaires, puis chargés d'accueil et conseillers de clientèle. L'association met en place une structure et des ressources dédiées à l'insertion des personnes pour optimiser la recherche de candidats et la communication avec eux, et instaure des liens avec les associations pour l'emploi des handicapés.

<sup>(1)</sup> Établissement et services d'aide par le travail.



## 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 : agression dans les agences, troubles musculo-squelettiques, dysfonctionnement des climatisations et des ventilations. Pour prévenir ces risques, une équipe pluridisciplinaire, créée en 2006, réunit et met en réseau les compétences de tous les intervenants pour faire face à des pathologies issues de multiples facteurs. Cette approche des conditions de travail constitue un enrichissement de la prévention et permet une action collective. En 2007, les travaux ont surtout porté sur les problèmes d'environnement, de ventilation et de climatisation.

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 2007, 119 personnes ont bénéficié d'un accompagnement médical suite à une agression et quatre 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. 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.

En 2007, des actions de prévention des risques ont été mises en œuvre comme les mesures de veille sanitaire sur les risques liés à l'amiante et à la légionellose avec la surveillance des installations des tours aéroréfrigérantes, la prévention des névroses post-traumatiques et des troubles musculo-squelettiques. Plus de 2 700 vaccinations contre la grippe ont été réalisées. Des actions d'information et de prévention ont été menées en santé publique au sujet de la diététique, des dons d'organe et de 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.



## Les initiatives de l'année 2007 en matière de santé publique

L'année 2007 a été marquée par plusieurs initiatives :

- La conférence Santé Sport & Poids avec le Docteur Fricker en juin sur le site de Valmy.
- La diffusion du DVD sur la diététique dans toutes les médiathèques du Groupe en France.
- La conférence-débat sur la prévention des addictions.
- Une information sur le don d'organes, en collaboration avec le Comité d'établissement des Centraux parisiens.
- Une formation sanitaire sur de grands problèmes de santé publique : sida, stress et maladies cardio-vasculaires et troubles musculo-squelettiques.
- Le suivi médical des salariés partant en mission à l'étranger dans les zones à risques sanitaires : examen d'aptitude, conseils avant le départ, vérification du carnet vaccinal et prophylaxie du paludisme. Des dotations de trousse de premiers soins aux collaborateurs partant en mission pour éviter les infections, et de trousse médicales d'intervention aux chefs de mission pour disposer de matériel à usage unique en cas d'accident dans ces pays.

Un renforcement du suivi médical des expatriés avec mise en place de nouveaux bilans de santé selon les tranches d'âge et les risques des pays concernés pour 140 personnes.

- La poursuite de l'action de Prévention Cardio-Vasculaire en Médecine du Travail (PCV Métra), par le dépistage de facteurs de risques cardio-vasculaires : cholestérol, hypertension artérielle, tabagisme et stress, et évaluation en milieu hospitalier à l'hôpital Broussais pour les salariés concernés, dépistage de l'atteinte coronarienne en prévision d'un traitement précoce : 289 bilans prises de sang et 16 hospitalisations.
- Le dépistage du glaucome – Tonomètre dans chaque service de santé au travail.
- La prise en charge du sevrage tabagique des collaborateurs et de leur famille avec le programme ALLEN CARR. 535 personnes ont participé à ce programme. Parmi celles qui ont répondu à l'enquête de satisfaction, 47 % ont arrêté de fumer au 31 décembre 2007.
- 840 collaborateurs ont participé aux dons du sang.

Le Service de Santé au Travail réalise une veille sanitaire sur les risques émergents pour informer le personnel et formuler des préconisations. Des conseils au personnel ont été diffusés sur l'intranet Groupe face au risque de canicule en juillet 2007.

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.

### Formation aux urgences et à la réanimation de tout le personnel médical

Dans le cadre du plan quinquennal de formation aux urgences, un recyclage annuel pour l'utilisation de défibrillateur semi-automatique est prévu, et une formation continue du personnel médical à la révision des protocoles et aux gestes pratiques est dispensée.

### ■ L'accompagnement des fragilités et inaptitudes

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

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

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 du Burkina Faso a participé au séminaire annuel de Sida Entreprises organisé en 2007 à Ouagadougou pour réunir les coordinateurs des programmes de lutte contre le VIH Sida en entreprise.



## Entretenir un dialogue social de qualité

En 2007, la Commission de droit social, instance nationale d'information et de négociation de BNP Paribas SA, s'est réunie à 21 reprises et a permis la signature de neuf accords d'entreprise. Certains améliorent ou pérennisent les dispositifs sociaux existants en faveur des salariés, d'autres renforcent la présence des représentants du personnel dans certaines instances.

Pour l'épargne entreprise, cinq de ces accords ont abouti à la mise en place d'un abondement exceptionnel au titre de 2007 et à l'octroi d'une prime d'intéressement supplémentaire au bénéfice de tous les salariés. Un accord salarial pour l'année 2008 a prévu une mesure générale d'augmentation, le versement d'un bonus exceptionnel et la mise en place de mesures spécifiques comme la prise en compte des écarts salariaux intergénérationnels ou la résorption des écarts salariaux entre hommes et femmes.

Les échanges avec les organisations syndicales en 2007 ont été soutenus également en ce qui concerne la place des travailleurs handicapés dans l'entreprise. De nombreuses réunions de travail ont été organisées pour préparer un projet d'accord sur ce thème dont la signature pourrait intervenir en 2008.

Des échanges avec les représentants du personnel ont également débuté en 2007 concernant le stress au travail. À cet égard, un groupe de travail paritaire a été constitué avec la participation du service de santé. L'objectif de ce groupe, qui s'est déjà réuni à plusieurs reprises, vise à établir un diagnostic et à déterminer les éventuelles mesures à mettre en œuvre dans l'entreprise.



Un nouvel accord à durée indéterminée sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé le 30 juillet 2007. Il complète l'accord du 28 juillet 2006 qui a précisé les modalités d'application, dans l'entreprise, de la loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale à l'occasion d'un congé de maternité, d'adoption ou post-natal. L'accord définit trois nouveaux axes d'action :

- Les étapes charnières de la vie professionnelle des salariés de l'entreprise. L'entreprise s'attachera à faire converger les taux de promotions de femmes et d'hommes sur trois changements de niveaux considérés comme clés dans une carrière.
- Un objectif minimum de femmes dans l'effectif total des cadres de 44 % au 31 décembre 2010. L'entreprise s'engage à conserver au minimum l'avance qu'elle a prise aujourd'hui dans ce domaine par rapport à la branche professionnelle : l'objectif de 40 % défini par la branche à échéance 2010 est déjà atteint à BNP Paribas SA au 31 décembre 2007 avec un pourcentage de 41,4 %.
- Les mesures spécifiques de rattrapage salarial au titre de la loi du 23 mars 2006, qui s'étaleront sur les exercices 2008, 2009 et 2010. Une méthodologie a été définie pour appuyer les gestionnaires individuels dans l'identification des dossiers des salariées les plus susceptibles de présenter une différence salariale non justifiée et devant faire l'objet d'une analyse prioritaire. À compter de 2008, un budget national spécifique dédié à l'action de rattrapage sera discuté chaque année lors de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires.

L'accord prévoit des mesures pour développer l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes : accès des femmes aux formations managériales et diplômantes bancaires, critères de l'évaluation professionnelle ; il favorise la prise en compte de contraintes propres aux femmes ou liées à la vie familiale : organisation de stages de formation et de réunions, garanties pendant la grossesse, congé de maternité et congé d'adoption, congés spécifiques pour couples salariés dont le conjoint, salarié BNP Paribas ou non, fait l'objet d'une mobilité géographique.

Enfin, le dialogue dans le cadre du Comité européen comme du Comité de Groupe a été riche en 2007. Au-delà de la réunion annuelle du Comité européen, une information a été réalisée lors d'une réunion supplémentaire présentant les conséquences de l'intégration de BNL dans le Groupe. Pour le Comité de Groupe, une réunion supplémentaire a aussi été organisée sur le thème de l'emploi au sein du Groupe en France.



## Déployer un dispositif mondial de pilotage du changement

### ■ L'Observatoire du management

Le dispositif de veille sociale déployé auprès des salariés en France depuis 1993 a été étendu hors de France à partir de 2005. Il est rythmé par l'alternance, une année, d'un baromètre destiné à suivre l'évolution du climat interne selon trois axes : l'image de l'entreprise, les pratiques et attitudes managériales et le vécu professionnel, et, l'année suivante, d'un tableau d'indicateurs mesurant le degré d'engagement des salariés.

Les résultats du baromètre 2006 ont été commentés dans le Rapport annuel de l'an dernier. En 2007, une enquête a été conduite en quatre langues pour suivre des indicateurs permettant de mesurer un indice synthétique d'engagement des salariés dans les principaux territoires. Sur la base de plus de 7 000 réponses enregistrées, l'indice d'engagement connaît une hausse globale et particulièrement marquée en Allemagne, à New York, au Royaume-Uni et en France.

Les scores élevés obtenus sur la clarté des orientations stratégiques sont encore en progression par rapport à l'enquête 2005, notamment hors de France.

Le thème de l'égalité des chances se révèle particulièrement sensible. En France et hors de France, plus de 90 % des salariés souhaitent que cet engagement demeure une priorité du Groupe. Quant à la perception du respect de l'égalité des chances dans l'entreprise, elle apparaît culturellement différenciée : très forte avec plus de 80 % dans les cultures anglo-saxonnes en Allemagne, au Royaume-Uni et à New York ; reconnue mais moins affirmée, entre 60 et 70 %, en France, en Espagne et au Maroc.

Intégré aux outils de pilotage du Groupe, le baromètre mondial donne lieu à des analyses plus ciblées mises à la disposition des managers concernés pour les aider à conduire leurs entités opérationnelles.

### ■ Communication interne : 2007, une année sous le signe de l'innovation

En 2007, *Ambition*, le magazine de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, a fait peau neuve avec une nouvelle maquette plus attrayante et plus visuelle, de nouvelles rubriques et le rajout 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 comprendre sa stratégie. Ce nouvel *Ambition* résulte des études sur le magazine menées dans différents pays en 2006 et 2007.

Au-delà d'*Ambition*, l'ensemble du dispositif de communication interne du Groupe a évolué en 2007. Les collaborateurs ont découvert en avril dernier la Web TV Starlight, un journal vidéo de six minutes dédié aux initiatives innovantes de BNP Paribas. Fort de son succès, il est désormais mis en ligne tous les mois sur les intranets du Groupe en français, en anglais et en italien. Plus de 50 000 collaborateurs à travers le monde sont fidèles à chaque numéro. Des sujets comme un reportage à Londres sur l'équipe dédiée aux hedge funds, le nouveau modèle d'organisation du réseau BNL, le Migrant Banking – offres spécifiques dédiées à la population migrante aux États-Unis et en France – ou l'extension de BNP Paribas en Russie y sont présentés.

Le *Flash Groupe*, la lettre interne du Groupe diffusée chaque semaine en trois langues qui reprend les temps forts de la semaine, voit son nombre d'abonnés dépasser la barre des 6 000. Ce format électronique rencontre un vif succès auprès des territoires, qui s'en sont inspirés pour créer leur propre lettre interne. Ainsi, douze versions territoriales ont été créées, notamment pour le Portugal, la Suisse, le Luxembourg, la Tunisie, les Pays-Bas ou l'Espagne.

Une enquête a été menée en 2006 sur l'audience et l'efficacité des différents supports de la communication interne (voir Rapport 2006). Elle a confirmé le caractère structurant d'Echo'Net, l'intranet du Groupe, et l'opportunité de développer le magazine *Ambition*, édité en plusieurs langues et destiné à l'ensemble des salariés, dont l'édition papier est source d'échanges entre les salariés et permet sa conservation.

#### [BNP Paribas Assurance mesure son climat social](#)

BNP Paribas Assurance a réalisé en 2007 la troisième édition de son baromètre social. Tous les collaborateurs en France ont été consultés sur les thèmes de la politique sociale, l'évolution de carrière, la proximité et l'appartenance à l'entreprise, les avantages offerts par l'entreprise hors avantages sociaux, le management, les conditions de travail, le rapport au travail : temps, motivation ;

le ressenti sur des points de crispation identifiés par la hiérarchie. Cette démarche mesure régulièrement le climat social pour prendre en compte les aspirations des collaborateurs et contribuer à l'instauration de conditions de travail satisfaisantes. A l'international, des mesures sont également réalisées dans les filiales : Cardiff Argentine, Cardiff Brésil, Cardiff Chili, Cardiff Espagne, Cardiff Pinnacle (UK) et Cardiff Italie.



## ■ 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 de nouveaux 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 deux types de contribution : les innovations d'entreprise émanant des salariés ou des équipes dont la mission est d'innover dans leurs domaines d'activité ; et les innovations proposées par tous les collaborateurs dans le cadre de la démarche Innov@ction. Les premiers Prix de l'Innovation ont été remis à l'occasion des Journées BNP Paribas 2007. Ils ont notamment récompensé deux initiatives du pôle AMS et une initiative de la Banque de réseau en France. La deuxième édition des Prix de l'Innovation se déroulera en juin 2008, lors des Journées de l'Innovation et des Technologies. Neuf catégories de prix ont été définies pour cette nouvelle édition, dont une catégorie Développement durable. Pour chacune des catégories, deux prix seront remis : le Prix de l'Innovation d'entreprise, et le Prix de l'Innov@ction.

La démarche Innov@ction de BNP Paribas a été récompensée lors du Carrefour de l'innovation participative où diverses entreprises présentent des exemples d'excellentes pratiques. Le Groupe a reçu des mains de Louis Schweitzer le diplôme de la Meilleure Pratique d'Innovation Participative 2007.

### Communication et outils à destination des gestionnaires RH

L'animation de la communauté professionnelle intranet Cogito France destinée à 360 gestionnaires RH a été soutenue avec en moyenne 15 news publiées chaque mois. L'intérêt pour ce nouveau vecteur s'est confirmé, suscitant l'ouverture de communautés spécifiques pour les réseaux de banque de détail en France et en Italie : Cogito BNL et Cogito BDDF.



# Les relations avec les clients et les fournisseurs

## 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 demande de disponibilité accrue de 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 à ces exigences en intégrant en temps réel les différents canaux du réseau de distribution : le rendez-vous en agence, les contacts téléphoniques au travers du Centre de Relation Clients et Internet via la messagerie bnpparibas.net. 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 vingt-cinq millions de nouvelles opportunités de contacts ont été générées en 2007 et se sont concrétisées par douze millions d'entretiens clients, en hausse de 20 % par rapport à 2006. Par ailleurs, le canal Internet a fortement progressé avec le dépassement du cap d'un million et demi de clients utilisateurs mensuels, particuliers et professionnels, des services du portail bnpparibas.net en 2007. Ce progrès dans la personnalisation des contacts s'est traduit par une amélioration sensible du baromètre annuel de satisfaction des clients.

#### ■ Mesurer la satisfaction clients

Plusieurs instruments ont été mis en place depuis 2002 pour mieux évaluer la satisfaction des six millions de clients de la Banque de Détail en France. Des baromètres ont ainsi été élaborés pour mesurer la satisfaction de chaque clientèle : particuliers, professionnels et entrepreneurs, entreprises, associations et clientèle de la Banque Privée ; ainsi que pour évaluer la qualité de service perçue par les clients utilisateurs du Centre de Relation Clients. Les mesures montrent que le niveau de satisfaction globale des clients de BNP Paribas Banque Privée s'améliore chaque année.

Pour la clientèle Particuliers et Professionnels, la Banque de Détail en France





a mis en place 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 nouveaux pour orienter l'animation des équipes commerciales et développer un plan d'action local. En 2007, 65 000 personnes ont été interrogées. Des questions sont posées, 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.

Un baromètre de Visites Mystères mesure la qualité de service rendue dans les agences. Plus de 5 700 visites mystères ont été réalisées dans les agences, chaque agence ayant été visitée deux à six fois durant l'année.

## Outils à disposition de BNP Paribas en 2007

Outils	Commentaires
Baromètre de satisfaction du Centre de Relation Clients	<b>150</b> entretiens ont été menés par mois sur un échantillon représentatif des utilisateurs de la plate-forme téléphonique. Des tableaux de bord sont communiqués chaque mois et une synthèse chaque semestre.
Baromètre de satisfaction des professionnels et entrepreneurs	<b>2 400</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de la clientèle professionnelle et entrepreneurs. Après avoir progressé l'an dernier, la satisfaction des professionnels et des entrepreneurs est stable en 2007.
Baromètre de satisfaction des entreprises et associations	<b>2 550</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de la clientèle entreprises et associations. Le niveau de satisfaction des entreprises progresse sensiblement depuis 2006, celui des associations est stable, après avoir progressé nettement l'an dernier.
Baromètre de satisfaction de la clientèle Banque Privée BNP Paribas	<b>2 200</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif des clients Banque Privée. Les notes de satisfaction progressent depuis 5 ans, validant l'efficacité du dispositif commercial.
Baromètre de satisfaction des clients collaborateurs de la banque	<b>1 500</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif des clients collaborateurs. Les résultats évoluent positivement depuis 3 ans.
Baromètre de satisfaction des clients réclamants	<b>120</b> entretiens ont été menés par mois sur un échantillon représentatif des clients dont la réclamation a été clôturée le mois précédent. Des tableaux de bord sont communiqués mensuellement au niveau national et trimestriellement au niveau régional.
Baromètre des ruptures de relation	Afin de comprendre les motifs de rupture et son déroulement, de mesurer la satisfaction des clients qui quittent la banque et leurs motivations, <b>150</b> clients qui ont rompu les liens avec la banque le mois précédent sont interrogés chaque mois.
Baromètre des souscripteurs de crédit immobilier	Le crédit immobilier est un moment clé dans la vie des clients et un axe d'entrée en relation majeur avec la banque. Un bilan complet du déroulement de sa souscription a été réalisé afin de mesurer la satisfaction de ses souscripteurs et l'impact de cet événement sur leur relation avec la banque. <b>180</b> clients qui viennent de souscrire un crédit sont interrogés chaque trimestre et des tableaux de bord sont établis à destination des équipes en charge du traitement de ces dossiers.

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.



## ■ Suivi des Clients Entreprises Internationales par la Banque de Financement et d'Investissement

BNP Paribas place la relation avec ses clients au cœur de sa stratégie et souhaite développer une relation à long terme avec ces derniers, les accompagner et 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 besoins.

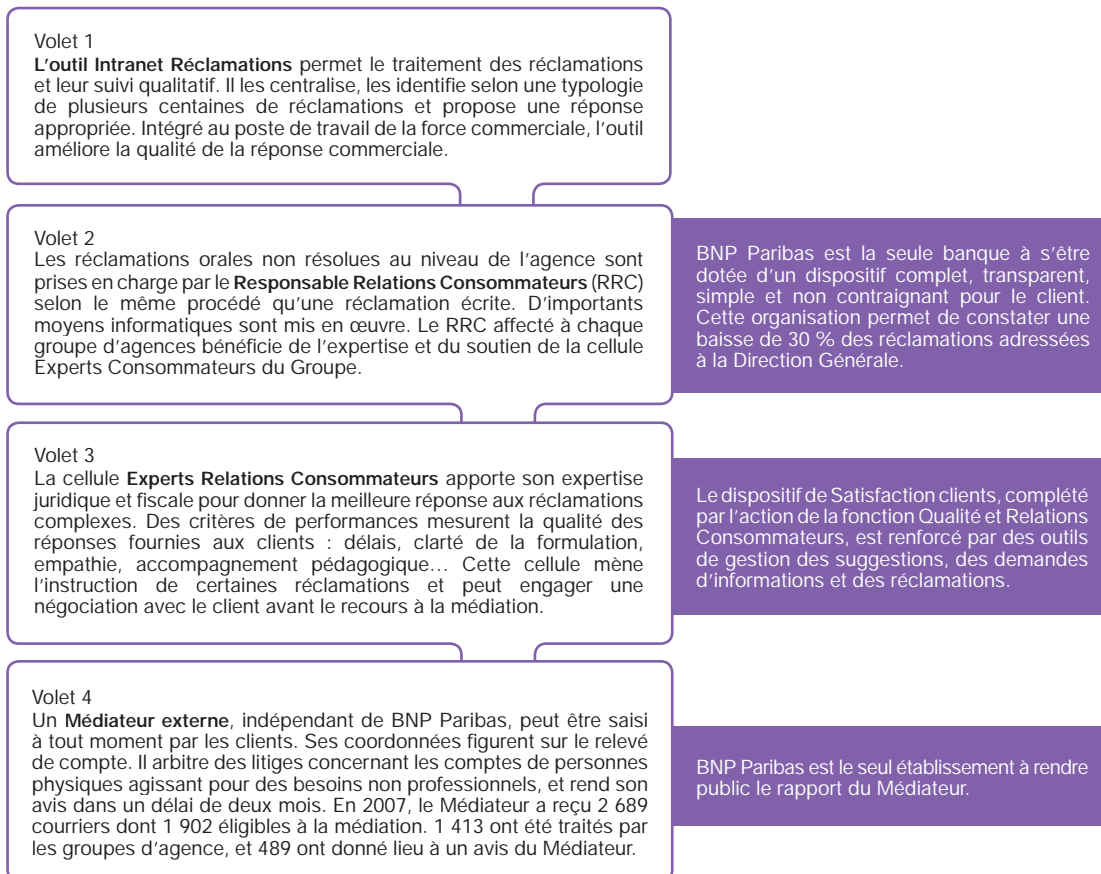
Ainsi, environ 1 000 personnes, chargés de relation et analystes crédit, ont pour mission de suivre 6 300 clients entreprises dont de grandes entreprises et des entreprises de taille moyenne disposant d'un fort potentiel ; 800 institutions financières, dont des banques généralistes ou spécialistes, publiques ou privées, des compa-

gnies d'assurances, des mutuelles, des institutions de prévoyance, des fonds de pension, des sociétés de gestion, des banques centrales et des organismes supranationaux ; 65 fonds d'investissement relevant notamment du private equity, et de fonds souverains. Cinq pays ou zones à forte croissance font l'objet d'un renforcement de dispositif par BNP Paribas : la Chine, l'Inde, la Russie, l'Amérique latine et le Moyen-Orient.

Les équipes qui suivent les clients se 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 nouvelle 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 de les anticiper.

## ■ Dialoguer avec les consommateurs

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



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 entre la banque et sa clientèle de personnes physiques agissant à titre non professionnel 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 aux modalités de mise en œuvre d'un crédit, aux contrats d'assurance liés au crédit et au mode d'exécution des ordres de Bourse et des OPCVM.



## 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 nouveaux 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 conduit à réorganiser certains processus pour rationaliser les traitements, les fiabiliser et optimiser leurs délais. Cette reconfiguration est 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.

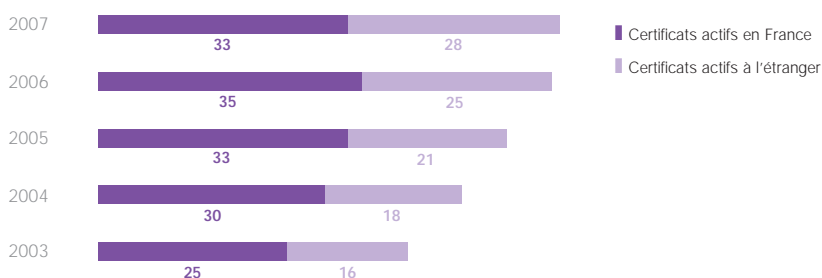
La politique de qualité du Groupe repose sur trois axes : améliorer de façon continue la satisfaction des clients, utiliser la qualité comme levier de développement de l'entreprise et mobiliser les collaborateurs pour atteindre ces objectifs. Le site Internet Objectif Qualité ([www.qualite.bnpparibas.com](http://www.qualite.bnpparibas.com)) présente les démarches engagées chez 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 de certifications reconnues comme les plus pertinentes. Avec 61 certificats actifs à fin 2007, 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 2007, BNP Paribas a compté dix-huit renouvellements et six nouvelles certifications. Les nouvelles activités ayant obtenu la certification ISO 9001 sont, en France, le service Cetelem Cofiparc, le Centre Assurance Cetelem et le service Experts Relations Consommateurs de la Banque de Réseau ; et, hors de France, le service Formation Professionnelle chez BNL Formation en Italie, le service Exploitation Informatique en Suisse et le service Intermédiation Boursière chez BMCI Bourse au Maroc.

BNP Paribas a reçu 45 labels d'excellence dans le cadre des *Dossiers de l'Épargne*, confirmant la qualité de service, dont les activités sont par ailleurs certifiées ISO 9001 version 2000 depuis plusieurs années.



### La protection des clients les plus vulnérables

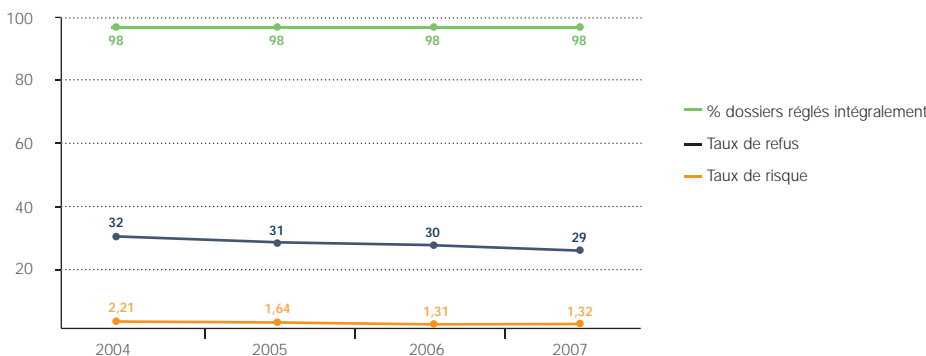
■ La démarche de Cetelem : "Oui au développement du crédit sain, non au surendettement"

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

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.

### Les trois indicateurs Cetelem



### ■ 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.

80 % des 900 agences au concept Accueil & Services réalisées à fin 2007 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite, les exceptions étant motivées par des contraintes physiques, techniques ou sécuritaires validées par les autorités compétentes. Un programme de mise à niveau d'agences favorisant l'accessibilité des locaux aux collaborateurs handicapés moteurs est aussi engagé depuis l'été 2007. La banque multicanal offre à chaque client l'accessibilité de l'information et des services bancaires. Il a toujours à sa disposition au moins un canal à distance, service audio ou Internet, pour réaliser ses opérations au quotidien.

#### Les automates de retrait à guidage vocal pour les malvoyants

BNP Paribas est la première banque en France à offrir un service de proximité aux personnes malvoyantes grâce à son partenariat avec Diebold, un des leaders mondiaux des automates de libre-service bancaire : la possibilité d'effectuer des retraits d'argent en totale autonomie. Ces nouveaux automates ont une fonction d'accompagnement vocal activée à l'insertion d'une fiche de casque audio standard. Pour un retrait facilité, ils disposent de reliefs d'identification sur la prise de casque, le clavier et les touches de fonctions, et de signaux lumineux multicolores pour identifier chaque étape de la transaction. Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2005, BNP Paribas a mis en fonction plus de 500 distributeurs de billets de ce type en France.

## L'investissement socialement responsable

### 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 de produits intégrant de manière systématique le développement durable et la gouvernance d'entreprise.

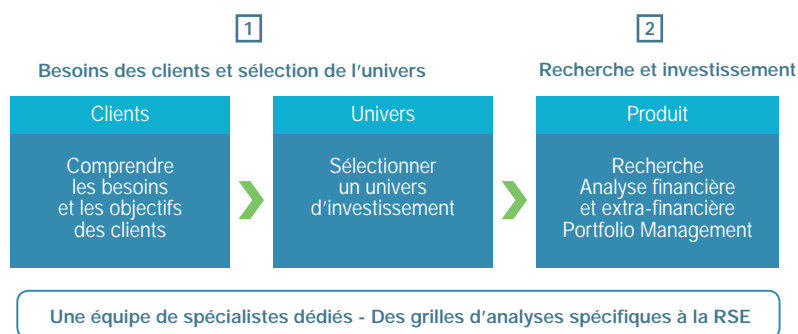


## Le processus d'investissement socialement responsable (ISR)

L'investissement socialement responsable 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, sont définis 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 ISR : 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 socialement responsables, 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 fiabilisé. Les documents relatifs à l'exercice des droits de vote aux Assemblées Générales sont disponibles sur le site Internet de BNP Paribas Asset Management : [www.am.bnpparibas.com](http://www.am.bnpparibas.com)

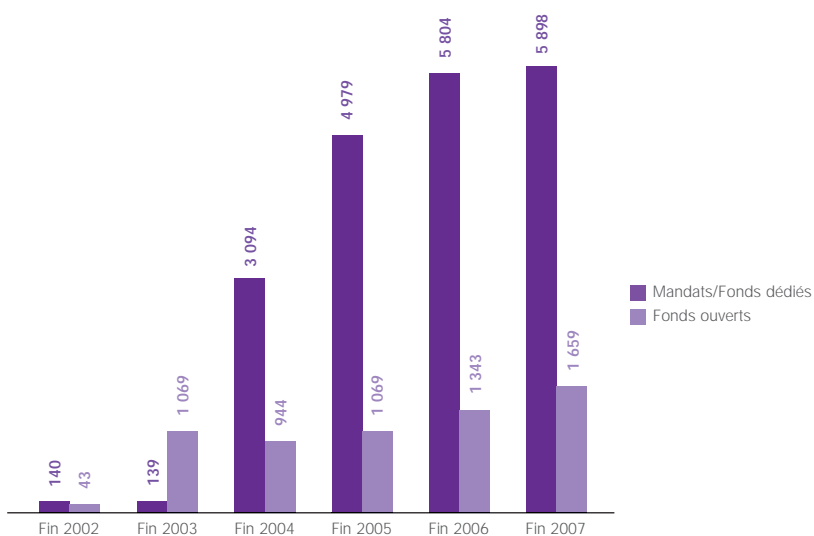
### Les équipes de recherche et de gestion

BNP Paribas Asset Management déploie une équipe de six spécialistes de l'analyse extra-financière qui travaillent en étroite collaboration avec les analystes financiers, échangeant les points de vue sur les entreprises et les secteurs. 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

BNP Paribas Asset Management développe depuis plusieurs années une expertise dans l'analyse extra-financière et une gamme de produits d'investissement socialement responsable (ISR). Les dernières études Novethic, Amadéis situent BNP Paribas Asset Management parmi les principaux acteurs du secteur en France par les encours gérés, et aux meilleurs placés par leur qualité. Le montant des OPCVM et mandats ISR sous gestion s'élève à plus de 7,6 milliards d'euros au 31 décembre 2007. Ces fonds sont destinés à une clientèle d'institutionnels et de particuliers.

### Encours ISR (millions d'euros)



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

BNP Paribas Asset Management confirme sa position de leader à travers différentes initiatives dans le domaine de l'investissement socialement responsable. Il adhère notamment depuis 2006 aux Principes pour l'investissement responsable (PRI). Ceux-ci sont le produit d'un groupe de travail composé d'experts et de directeurs financiers internationaux, 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 socialement responsable. 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 six principes déclinés en plus d'une trentaine d'actions possibles :

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

Jouant un rôle moteur dans les initiatives de la communauté financière, BNP Paribas Asset Management participe aux travaux de l'Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC), dont il assure la vice-présidence. L'IIGCC compte 44 investisseurs européens représentant plus de 4 000 milliards d'euros. En 2007, ces travaux ont porté sur l'élaboration d'un référentiel synthétique de reporting encourageant une meilleure transparence de la part des fabricants d'électricité sur leurs actions et les résultats obtenus dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ce référentiel, intitulé Global Climate Framework for Electric Utilities et élaboré avec deux autres associations d'investisseurs internationaux de premier plan, a été soumis au Carbone Disclosure Project pour désormais servir de questionnaire de référence pour le secteur.

BNP Paribas Investment Partners a acquis en 2007 une participation stratégique de 29 % au capital d'Impax Asset Management, société de gestion spécialisée dans les secteurs de l'environnement, faisant de BNP Paribas IP le premier actionnaire d'Impax. Cette prise de participation a été rapidement suivie par la mise en place d'un accord de partenariat. Après avoir confié la gestion de son fonds Parworld Environmental Opportunities à Impax AM en 2006, BNP Paribas a bénéficié des conseils d'Impax AM pour la création de deux nouveaux fonds en Corée et en Malaisie.

### Parworld Environmental Opportunities

Le fonds Parworld Environmental Opportunities, créé en 2006, a permis à la Banque Privée de lancer avec succès sa gamme de fonds ISR qui s'est étoffée depuis. Ce fonds a connu encore en 2007 une performance très satisfaisante par rapport aux principaux indices. Il a collecté plus de 200 millions d'euros à la fin de l'année. Ce fonds constitue un produit d'appel pour la clientèle de distribution externe : Parworld Environmental Opportunities a été sélectionné en 2007 par plusieurs grandes banques privées.





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, qui a pour but d'encourager la recherche sur les aspects extra-financiers de l'investissement. Ses membres s'engagent, à l'instar de BNP Paribas Asset Management, à allouer 5 % de leurs budgets de commissions de courtage au développement de l'analyse extra-financière, concernant notamment les questions de gouvernance, le changement climatique et la gestion du capital humain.

**BNP Paribas Assurance, une démarche globale d'investissement socialement responsable.** Dans le cadre de sa stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise, BNP Paribas Assurance est le premier investisseur à adopter une démarche globale d'investissement socialement responsable en intégrant les 45 milliards d'actifs de son fonds en euros et appliquant les critères d'investissement socialement responsable (ISR) à ses décisions d'investissements. BNP Paribas Assurance fait ainsi bénéficier de cette politique près de 1,3 million de clients avec la composante euros de leurs contrats d'assurance-vie.

BNP Paribas Assurance est le premier investisseur privé à avoir fait procéder à l'analyse de son fonds en euros par Vigeo, leader européen de la notation extra-financière au regard de l'ISR.

### Des engagements reconnus

#### ■ Oddo Securities intègre BNP Paribas à ses "convictions ISR" 2007

Oddo Securities propose chaque année aux investisseurs ses convictions ISR. Celles-ci délivrent l'estimation d'une performance boursière sur le long terme, associant recommandations financières et extra-financières. Les valeurs sont éligibles sur la base d'un référentiel Environnement, Social, Gouvernance (ESG) couvrant 330 valeurs européennes, adoptant une approche best in class sélectionnant les meilleures entreprises du secteur, et une analyse de la performance absolue. La culture d'entreprise à long terme, la qualité du management, la gouvernance d'entreprise, la gestion des ressources humaines, la croissance organique, la réussite d'intégration lors de fusions et acquisitions et l'actionnariat salariés ont conduit Oddo Securities à intégrer BNP Paribas à ses convictions ISR 2007.

#### ■ BNP Paribas sélectionné par Novethic pour l'ISR

Face à la multiplication de fonds ISR, Novethic a produit une étude appelant à la vigilance sur ces fonds se réclamant du développement durable. Le principe de l'étude est de déterminer les frontières d'une nouvelle catégorie appelée fonds thématiques ISR. Ces fonds démontrent la prise en compte des enjeux ESG par des dispositifs comme l'implication d'une expertise ISR dans l'analyse et la sélection des titres, l'application d'un filtre ESG ou la gestion du produit par l'équipe ISR. Avec cette étude, Novethic distingue sept fonds thématiques ISR distribués en France. Le premier des fonds sélectionnés par Novethic est géré par BNP Paribas Asset Management : Parworld Environmental Opportunities.



# Relations fournisseurs

## Une intégration des compétences clés

S'il recourt à des fournisseurs extérieurs pour obtenir des produits et des services éloignés des métiers qu'il exerce, le Groupe a fait le choix de conserver la maîtrise de ses compétences clés. C'est ainsi que, pour les process 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 développements et de programmation informatique spécifiques, le Groupe a mis en œuvre une optimisation de son dispositif en mutualisant, au sein 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 développements informatiques 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 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.

## Arval met en place une charte d'engagement de Développement Durable pour ses fournisseurs.

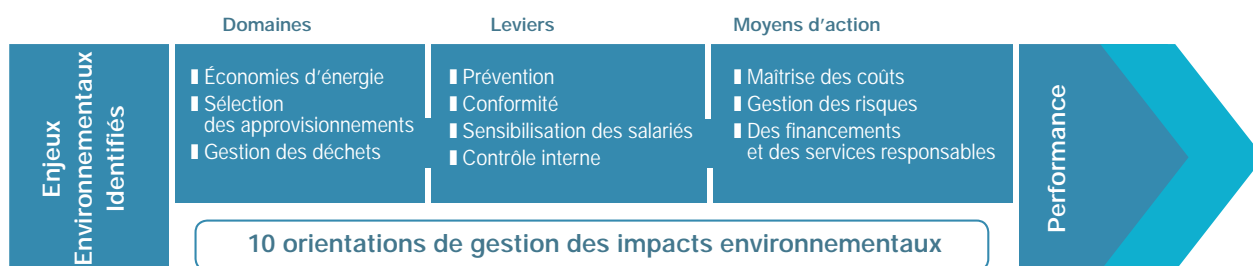
Parties prenantes de sa démarche de développement durable, les fournisseurs d'Arval ont fait l'objet en 2007 d'études et de notations sur des critères environnementaux et sociaux. Les études ont abouti à l'introduction systématique d'une charte d'engagement en matière de développement durable dans les 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.



# 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 points, diffusée à tous les salariés depuis janvier 2004. Les orientations environnementales sont intégrées aux principes d'action qui guident les collaborateurs du Groupe.

Pour piloter la démarche environnementale de BNP Paribas, un comité de la responsabilité environnementale coordonne depuis 2006 les interventions des entités et des centres d'expertise concernés.



## Domaines

Depuis 2006, un logiciel dédié vise à systématiser et à perfectionner le reporting environnemental du Groupe. La fiabilisation des mesures a permis de faire progresser les démarches d'économies d'énergie et de matières premières, de sélection des approvisionnements et de gestion des déchets.

### Économies d'énergie et suivi des émissions de gaz à effet de serre

#### ■ La consommation d'électricité

La consommation d'électricité en France en 2007, établie sur la base des consommations totales réelles, s'établit à 370 GWh, soit une consommation moyenne de 216 kWh par m<sup>2</sup>. Hors de France, la consommation d'électricité représente 327 kWh par m<sup>2</sup> sur un périmètre couvrant 52 % des effectifs. La fonction ITP a engagé un programme destiné à réduire ces consommations moyennes.

#### ■ Le bilan CO<sub>2</sub>

Les entreprises participent à la lutte contre le réchauffement climatique par la maîtrise de leurs émissions de gaz à effet de serre. En 2004, avec l'aide d'experts externes, BNP Paribas a développé une méthodologie visant à évaluer les émissions de dioxyde de carbone induites par ses activités.

Les calculs prennent en compte les émissions induites par la fabrication, le transport et la consommation des énergies. Pour les énergies fossiles liquides, la méthode tient compte de la combustion et des émissions liées à l'extraction, au transport et au raffinage des carburants à partir du brut conventionnel. Pour l'électricité, il a été tenu compte de l'énergie primaire utilisée par le producteur. Des précisions sur les mesures et leurs marges d'erreur sont fournies dans la Rubrique 7 de l'Annexe NRE - Environnement.



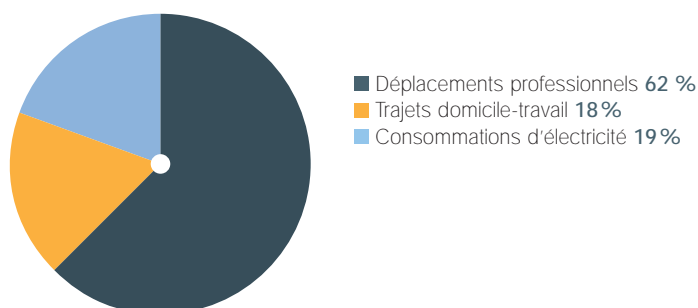
En 2007, le périmètre de l'étude a été élargi à de nouveaux pays. L'extension progressive du périmètre de collecte de ces données permet de constater une assez forte hétérogénéité de rejet suivant les pays concernés. L'analyse fait apparaître quelques données structurantes qui expliquent, pour l'essentiel, 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.

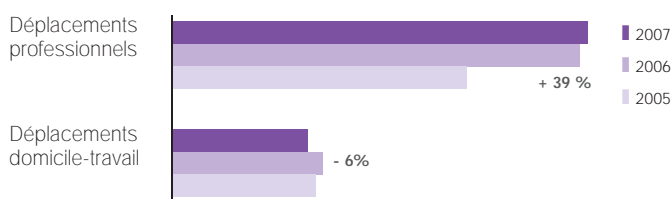
Compte tenu de l'impact prépondérant des structures énergétiques locales – ainsi le coefficient utilisé pour calculer les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'électricité en Italie et aux États-Unis est-il environ six fois plus important qu'en France –, et de la nature des métiers exercés, il apparaît plus pertinent d'assurer un contrôle par pays plutôt que de consolider des réalités très hétérogènes.

En France, le bilan CO<sub>2</sub> s'établit en 2007 à 2,69 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par ETP.

### Répartition des sources d'émissions de CO<sub>2</sub> en France en 2007



### Évolution des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels et aux déplacements domicile-travail en France entre 2005 et 2007



La nouvelle base de mesure de la consommation d'électricité – réelle sur douze mois – ne permet pas de comparer la consommation avec les années précédentes.

Sur les **déplacements professionnels**, les émissions résultant des déplacements domicile-travail ont connu une légère baisse. En revanche, les déplacements en avion ont fortement progressé, résultant à la fois d'une baisse des déplacements long-courriers et d'une forte progression des déplacements court-courriers en Europe. Cette évolution est foncièrement liée à la dynamique de croissance du Groupe en Europe et dans les pays méditerranéens. La comptabilisation en France des déplacements en avion liés à cette croissance demeure la composante majeure de l'indicateur synthétique de rejet de CO<sub>2</sub> par salarié.



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 audioconférences ont été utilisés aussi fréquemment que possible en 2007 pour proposer une alternative aux voyages. Les déplacements en avion suivent des procédures de validation et l'usage du train est favorisé notamment sur les réseaux Eurostar et Thalys.

Pour les locations de voiture longue durée, Arval n'utilise que des véhicules récents, de moins de trois ans, à faibles émissions et dotés d'équipements adaptés comme les régulateurs de vitesse et les pots catalytiques. Ces véhicules font l'objet d'un entretien rigoureux. Pour les conducteurs, des guides pratiques sont élaborés indiquant les gestes simples pour préserver l'environnement.

En France, les déplacements domicile-travail représentent 18 % 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 consommations énergétiques** des immeubles sont également contrôlées. 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.

Au total, le niveau d'émissions de BNP Paribas en France se compare favorablement aux résultats publiés par les acteurs du secteur bancaire engagés dans cette démarche.

### 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.

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, comme celui des sociétés qui impriment pour le compte du Groupe.

BNP Paribas Assurance, par exemple, valorise les imprimeurs ayant le label Imprim'Vert qui certifie que l'entreprise est respectueuse de l'environnement. Tous les papiers blancs référencés en France par BNP Paribas portent le label Elementary Chlorine Free (ECF). Les imprimeurs du Groupe et de ses entités hors de France intègrent progressivement ces mêmes références. Depuis 2007, toutes les communications corporate internes et externes de Cetelem sont imprimées sur du papier recyclé.

La consommation de produits verts représente 20 % du montant des fournitures de bureau en France.

### Gestion des déchets

Le Groupe poursuit le déploiement de sa politique de traitement des déchets en France comme à l'international. Cette politique porte principalement sur la collecte des papiers et cartons à recycler, ainsi que sur les cartouches et toners, dont la collecte et le recyclage progressent. Des éléments détaillés de la gestion des déchets par le Groupe sont présentés à la Rubrique 9 de l'Annexe NRE – Environnement.

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

BNP Paribas est l'un des 4 groupes bancaires présents parmi les 24 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 2003 un questionnaire envoyé aux 500 plus grandes entreprises mondiales pour leur demander des informations sur la façon dont elles prennent en compte leurs émissions de gaz à 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 plus performantes dont la qualité des réponses se situe dans le tiers supérieur des évaluations.

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

EcoFolio, 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. EcoFolio 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'EcoFolio et son représentant, responsable du Développement Durable du Groupe, en a été nommé administrateur.



# Leviers

## Prévention

### ■ Prévenir les impacts des activités immobilières

Meunier Immobilier d'Entreprise prévient l'impact de ses activités en développant la norme Haute Qualité Environnementale (HQE) en relation étroite avec le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) avec lequel il a signé une convention de partenariat. Cette convention associant Certivea, organisme qui accompagne et certifie les acteurs de la filière de construction, a été signée en 2007. En 2007, Meunier Immobilier d'Entreprise a accentué la prise en compte du développement durable dans la réalisation de ses nouveaux projets en renforçant ses échanges avec les organismes ou associations.

La plupart des programmes en cours sont maintenant réalisés dans le cadre de la démarche HQE : le Carat 2 à Châtillon, le Sextant à Marseille, le Triunum à Rueil ont ainsi reçu le label pour les phases programme et conception. Le très important projet de la rénovation des Grands Moulins de Pantin a obtenu le label pour la phase programmation : c'est l'une des toutes premières opérations de rénovation à s'inscrire dans la démarche de certification HQE. La rénovation de l'immeuble haussmannien de la rue Bergère à Paris, de 30 000 m<sup>2</sup>, a aussi obtenu le label pour les phases programme et conception. Ces deux immeubles sont destinés à BNP Paribas en tant qu'utilisateur.

### Immobilier : Eco Property Management®, une innovation écologique

Filiale de BNP Paribas Immobilier leader en France de l'administration de biens immobiliers d'entreprise, BNP Paribas Real Estate Property Management a créé Eco Property Management®. L'objectif de cette charte internationale pour une gestion durable de l'immobilier est de participer à la lutte contre le réchauffement climatique en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub>. Eco Property Management® innove dans l'exploitation des bâtiments en s'engageant sur quatre axes : l'optimisation des flux d'eau, d'énergie et de déchets ; le contrôle des produits et matériels, la contribution au bien-être des occupants ; la généralisation de bonnes pratiques et un nouveau savoir-faire de gestion des bâtiments ; la valorisation du patrimoine et l'innovation. Ces engagements sont accompagnés de cinq services aux propriétaires et occupants des immeubles : l'optimisation des flux de consommation, l'utilisation de matériels éco-labellisés, l'amélioration du tri sélectif et du recyclage, l'information des occupants et un savoir-faire partagé entre propriétaires et prestataires.



### L'immeuble des Grands Moulins de Pantin

Cet immeuble accueillera dès septembre 2009 son nouveau locataire : BNP Paribas Securities Services. L'esprit architectural du site est préservé tout en assurant les fonctionnalités nécessaires aux activités de bureaux. L'ensemble totalisera près de 50 000 m<sup>2</sup> de bureaux répartis en cinq bâtiments intégrant les principes d'une démarche de HQE. C'est la première fois que ces principes sont appliqués à une opération de réhabilitation de cette ampleur.

### Meunier Habitat va aménager un éco-quartier de 3,4 ha à Paris

Meunier Habitat, premier promoteur à obtenir les labels environnementaux en Ile-de-France, a remporté un contrat pour l'aménagement de 34 000 m<sup>2</sup> en logements et commerces répondant à des objectifs de développement durable dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Ce programme prévoit une réduction de 50 % de la consommation énergétique par rapport à la réglementation actuelle et l'utilisation de 30 % d'énergies renouvelables dans les nouvelles constructions. Sur la zone située dans la ZAC Claude-Bernard, 150 logements sociaux, 120 logements privés ainsi qu'un établissement d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes doivent être construits. Cette réalisation sera accompagnée par le renforcement de l'offre de transports en commun avec le prolongement du tramway T3 à échéance 2012 et de la future gare Éole Évangile d'ici à sept ans. Les travaux se termineront en 2010.



## ■ Rouler plus propre

Arval joue un rôle important d'information et de veille environnementale et suit l'état d'avancement des solutions mises en œuvre pour rouler plus propre : formation de la force de vente, information des clients, rôle de conseil et de préconisation en matière de gestion environnementale de leur flotte.

### Rôle de conseil et de préconisation en matière de gestion environnementale des flottes de clients

En 2007, Arval a mis en place un dispositif de conseil pour ses clients en matière de gestion environnementale de flottes par le biais d'outils dédiés :

- *Un éco-diagnostic*, permettant aux clients de mesurer l'impact économique et écologique de leur parc automobile. Cet outil compare différents types de véhicules pour optimiser la flotte en termes de coût et d'émissions polluantes, en particulier pour le CO<sub>2</sub>.
- *Une aide au choix de véhicules plus propres* avec un catalogue résumant l'offre verte des constructeurs automobiles et des exemples de flottes plus respectueuses de l'environnement. La force de vente d'Arval développe une expertise sur les aspects environnementaux des flottes de véhicules.
- Des courriers sur le thème de la Mobilité Durable ont été envoyés aux clients et prospects d'Arval en 2007 mettant en avant des véhicules plus propres.
- *Une sensibilisation importante des clients sur les thématiques environnementales*, particulièrement sur l'éco-conduite. Précurseur, Arval transmet des conseils principaux en matière de conduite éco-responsable, notamment avec le guide *Le Conducteur éco-responsable* remis à chaque livraison de véhicule.
- *Une communication* sur de nombreux sujets liés aux impacts environnementaux et aux innovations dans le domaine de l'automobile avec le site Internet : <http://www.arval.fr/fre>, et celui de l'Observatoire du véhicule d'entreprise : <http://www.observatoire-vehicule-entreprise.com/fre/developpement>. L'OVE a été étendu à l'Allemagne, l'Italie, la Suisse, le Portugal, la Pologne, la Belgique, la République tchèque et le Maroc, et le sera bientôt à l'Espagne et à l'Inde.

Depuis longtemps, Arval exerce une veille environnementale sur les thématiques liant l'automobile à l'environnement. Avec ses différents médias : publications, site Internet, et avec l'OVE, Arval aborde les enjeux environnementaux actuels et à venir. Parmi les nombreuses publications de l'Observatoire sur le développement durable en 2007, on peut citer *L'Éco-Conduite*, *La Voiture propre* et *Les Technologies au service du développement durable*.

### Implication des collaborateurs à la conduite raisonnée

Lors de la cinquième édition de la Semaine européenne de la Mobilité du 16 au 22 septembre 2007, Arval a lancé une campagne de sensibilisation pour les collaborateurs intitulée "Rouler oui, mais rouler vert !", en présentant une actualité par jour sur l'Intranet concernant l'éco-conduite, le choix du véhicule ou du carburant, les règles de conduite et les équipements du véhicule.

Suite à une consultation sur les questions environnementales, les collaborateurs de BNP Paribas Assurance ont formulé plus de 150 propositions dont celle du covoiturage. Un site Internet dédié à cette pratique a été lancé lors de la Semaine européenne de la Mobilité. Trois mois après, l'outil comptabilisait plus de 350 inscrits, soit 15 % des collaborateurs du siège social à Rueil-Malmaison. L'économie potentielle est de 1 000 euros par an et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de près d'une tonne par personne et par an. BNP Paribas Assurance finance aussi la plantation de cinq arbres par l'association Cœur de Forêt à chaque inscription d'un salarié.

### Cinquième édition du baromètre 2007 OVE/TNS Sofres : l'environnement et le véhicule d'entreprise

Le baromètre OVE/TNS Sofres, établi pour l'OVE, filiale d'Arval, permet de connaître les tendances du marché européen du véhicule d'entreprise en matière d'environnement et les perspectives pour l'avenir. L'édition 2007 de cette enquête montre que les décideurs des entreprises françaises ont à l'esprit les enjeux environnementaux de leur activité. Ils témoignent d'un bon niveau de préoccupation à l'égard des émissions polluantes de leurs véhicules et de la diminution des réserves de pétrole. En Europe, dans les entreprises de plus de cent salariés, les décideurs tchèques sont les plus concernés par les émissions polluantes des véhicules, les Italiens et les Polonais sont les moins impliqués alors que ce sont les pays où le GPL est le plus développé.



## ■ Économiser le papier

BNP Paribas agit aussi sur son impact environnemental résultant de sa consommation de papier. En France, le tonnage total consommé en 2007 s'est établi à 9 587 tonnes. Chaque entité met en place des actions selon son activité. À la Banque de Détail en France et dans la fonction Informatique, des mesures d'économie comme la dématérialisation des états internes et la suppression de l'envoi de listings sont mises en œuvre. La diffusion de relevés de comptes standards en recto verso pour la clientèle de Particuliers et d'Entrepreneurs Individuels Vie Privée de la Banque de Détail en France a été généralisée, donnant lieu à une nouvelle économie en année pleine de l'ordre de 250 tonnes. Un suivi des consommations a été mis en place auprès des groupes d'agences pour le papier acheté aux imprimeurs et pour les ramettes destinées aux impressions locales. Le reporting fourni par les imprimeurs permet de choisir des travaux d'impression avec des découpes génératrices de moindres pertes.

BNP Paribas Assurance a lancé en 2007 une mission d'audit interne pour identifier les moyens de réduire cette consommation. Des mesures immédiates : la rationalisation des états informatiques, la généralisation progressive du recto-verso, la sensibilisation des collaborateurs, ont permis de réduire la consommation de papier au siège de 10 % dès 2007 par rapport à 2006, soit une économie de 20 tonnes de papier, malgré la croissance de l'activité. Les 20 à 25 000 cartes de vœux en papier sont progressivement remplacées par des cartes électroniques. La mise en place d'un reporting spécifique permet de suivre la consommation de papier et de mesurer les progrès enregistrés.

## Sensibilisation des 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 services d'aide par le travail (Esat). Ce document est publié en français, en anglais et le sera bientôt 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*.

Chaque filiale sensibilise ses collaborateurs sur les sujets relatifs à son activité :

**Arval** sensibilise ses collaborateurs aux principales thématiques du développement durable. Ainsi, le film événement d'Al Gore *Une Vérité qui dérange* sur le changement climatique a été projeté et diffusé auprès des collaborateurs.

**Cetelem** a lancé en 2007 le Programme Oxygène pour intéresser ses collaborateurs à la protection de l'environnement. Cetelem mesurera les émissions de CO<sub>2</sub> des sites Cetelem et UCB en réalisant un bilan CO<sub>2</sub> d'après la méthode de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). La priorité sera ensuite donnée à la baisse des consommations de papier et d'électricité, à la gestion des transports et à l'optimisation et au recyclage des déchets.

Lors de la cinquième Semaine du Développement Durable en 2007, BNP Paribas Assurance a convié les 2 500 collaborateurs du siège à assister à un cycle de conférences, dont une remarquée du célèbre astrophysicien Hubert Reeves, sur le changement climatique. Les collaborateurs pouvaient calculer leur empreinte écologique et découvrir des moyens d'agir contre le changement climatique au quotidien. Dans les implantations à travers le monde, une vaste campagne de sensibilisation des collaborateurs a été lancée. Des autocollants dans les lieux publics et sur les imprimantes, la diffusion du livret *Soyez Écologique au bureau* et une rubrique dédiée sur l'Intranet font mieux connaître les éco-gestes.





## 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 est implanté BNP Paribas. Les chantiers des sites internationaux sont validés à partir de ces guides et les immeubles des sociétés nouvellement acquises sont audités.

**Arius**, filiale de crédit-bail en matériel informatique, a anticipé l'évolution de la réglementation en développant, avant l'entrée en vigueur de la directive Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), une politique de fin de vie de ses produits. Lorsque les équipements en fin de contrat sont audités, trois cas peuvent se présenter. Si le matériel est en état de fonctionnement, il est revendu. Si ce n'est pas le cas, il est éliminé par un prestataire agréé ou démonté pour alimenter les sociétés de maintenance.

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

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



# Moyens d'action

## La maîtrise des coûts

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

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

## Le contrôle des risques environnementaux

Les risques environnementaux sont intégrés à l'analyse des risques de crédit et des risques opérationnels. La politique générale de crédit stipule que leur identification fait partie du processus de gestion des risques. Pour certains métiers, des adaptations spécifiques sont définies. Pour les engagements corporate, la politique de notation fixe les modalités d'intégration des risques environnementaux dans la notation interne.

La diversification sectorielle des engagements demeure de bon niveau et n'enregistre pas de concentration nouvelle en 2007 (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 du Conseil d'administration s'est réuni à six reprises en 2007. Il a examiné le portefeuille de crédit de la banque, ainsi que sa répartition sectorielle et géographique. Il a pris connaissance des avis des Risk Policy Committees tenus régulièrement par la Direction Générale lors des revues thématiques de risques, notamment les engagements sur les pays émergents et les financements de matières premières.

## Des financements et des services responsables

### ■ Une offre de produits favorables à l'environnement

BNP Paribas a lancé en 2007 un nouveau prêt personnel, Energibio, destiné à accompagner ses clients dans le financement de leurs dépenses de travaux liées aux économies d'énergie et au développement durable en leur proposant un taux attractif. Des entités du Groupe ont aussi développé des produits favorisant la promotion d'une conduite responsable à l'égard de l'environnement, tenant ainsi compte des nouvelles attentes exprimées par les parties prenantes.

UCB, filiale immobilière du Groupe, et Gaz de France se sont associés pour proposer le prêt Dolce Vita Bâtir Durable. Il s'adresse aux particuliers ayant souscrit un prêt immobilier pour financer une maison individuelle neuve, et leur offre des conditions privilégiées pour l'installation de chauffage et d'eau chaude au gaz naturel. Le choix d'un équipement au gaz naturel performant permet de diminuer la consommation de 20 % par rapport à une chaudière classique. UCB a également lancé en 2007 son crédit vert Bons Plans Écologie. Celui-ci propose aux prospects ayant un projet d'acquisition dans le neuf, avec installation d'équipements ou matériaux d'économie d'énergie, un prêt complémentaire à 1 % d'un montant maximal de 6 000 euros.



Depuis 2007, **Cetelem** propose l'opération Les projets verts Cetelem sur son site Internet. Chaque client ayant fait l'acquisition d'un produit classé vert<sup>(1)</sup> peut inviter Cetelem à reverser 25 euros pour un projet de fabrication de charbon vert au Sénégal dans le cadre du programme Action Carbone de l'association GoodPlanet, présidée par Yann Arthus-Bertrand.

**Cortal Consors** propose à ses clients de reverser une partie des droits d'entrée dans une sélection de fonds aux programmes Action Carbone lancé par l'association GoodPlanet en partenariat avec l'Ademe. Ce programme finance des projets environnementaux à travers le monde tels que l'installation de panneaux solaires, ou la reforestation. Cortal Consors a été la première entreprise de son secteur à s'engager dans ce programme de compensation volontaire.

**Arval** s'est aussi associé au programme Action Carbone de l'association GoodPlanet. Arval a compensé en février 2007 les émissions 2006 de CO<sub>2</sub> de sa propre flotte automobile en faisant un don à ce programme, de 12 320 euros, équivalent au CO<sub>2</sub> émis.

### ■ Le financement de projets

Dans les financements de grands projets sujets à une forte exposition environnementale, un audit préalable des conséquences environnementales et sociales du projet est effectué par un expert pendant la phase de *due diligence*. Cet audit permet d'évaluer les impacts environnementaux et leur incidence éventuelle sur la viabilité du projet.

Cette évaluation est réalisée par des consultants extérieurs indépendants avant la mise en place du financement pour permettre à la banque, le cas échéant, d'écarter un projet qui n'offre pas des résultats satisfaisants au regard des normes locales et des lignes de conduite internationales, comme par exemple celles de l'OCDE. En cas d'acceptation du financement, les recommandations formulées par les consultants sont inscrites dans des documents financiers contraignant le promoteur à mettre en place et à tenir un plan de management environnemental qui assure la conformité du projet avec les lois et les lignes directrices en vigueur.

S'agissant des clients grandes entreprises de la Banque de Financement et d'Investissement, une attention particulière est portée sur le respect qu'ils observent des contraintes réglementaires en matière d'environnement, notamment lorsqu'ils interviennent dans des pays européens non membres de la CEE.

### ■ BNP Paribas et les Principes d'Équateur

À l'instar de plusieurs institutions internationales de premier plan, BNP Paribas n'a pas adhéré aux Principes d'Équateur. Cette décision résultait du constat qu'une telle adhésion n'apporterait rien de plus à l'engagement de BNP Paribas dans ce domaine, les opérations de financements de projet financées par le Groupe obéissant aux mêmes normes sociales et environnementales que celles s'appliquant aux projets financés par des établissements ayant adopté ces Principes en leur forme actuelle.

Selon l'analyse faite par le Groupe, les Principes présentent en particulier le risque pour les parties prenantes de confondre un financement de projet proprement dit, dans lequel la banque est en mesure de négocier un grand nombre des conditions liées à l'utilisation des fonds, avec d'autres modes de financement pour lesquels la banque ne dispose pas de cette possibilité. Cette confusion peut être utilisée par certaines organisations pour reprocher aux établissements signataires de ne pas appliquer les Principes à ces autres types de financements, alors même que ces banques ne disposent pas de la faculté d'imposer aux emprunteurs des obligations de respect, ni des moyens de suivi des normes environnementales et sociales conformes aux Principes.

### L'UBCI accompagne la mise à niveau environnementale de ses clients

L'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI) s'est engagée aux côtés d'entreprises tunisiennes pour faciliter les investissements dans la dépollution industrielle et la maîtrise de l'énergie. Cet engagement résulte d'un accord signé en 2007 entre l'Agence Française de Développement (AFD), l'UBCI et deux autres banques tunisiennes portant sur le financement de la mise à niveau environnementale des entreprises tunisiennes. Deux domaines sont éligibles au financement : l'utilisation des énergies alternatives (chauffe-eau solaire et production d'énergie éolienne) ou de projets d'efficacité énergétique (cogénération, équipements permettant d'économiser de l'énergie) ; et les projets de dépollution industrielle pour les installations de traitement d'eau, de l'air, de contrôle de la pollution et la valorisation des déchets.



<sup>(1)</sup> Voitures émettant moins de 120 g CO<sub>2</sub>/km, électroménager avec faible consommation d'énergie de type A, équipements pour l'habitat utilisant une source d'énergie renouvelable.

La révision des Principes d'Équateur intervenue en 2006 a permis de clarifier la définition du financement de projets, mais l'expérience a montré depuis que cela n'empêche pas la confusion indiquée ci-dessus. Pour approfondir l'étude des effets de la nouvelle rédaction des Principes, le Groupe a pris l'initiative de constituer un groupe de travail avec l'IFC.

#### ■ Le financement des énergies renouvelables



La politique de BNP Paribas repose sur la conviction que les énergies renouvelables connaîtront une croissance rapide avec la mise en œuvre du protocole de Kyoto et le probable maintien à un niveau élevé des prix du pétrole. En 2007, les actions et l'engagement menés dans ce domaine se sont poursuivis.

BNP Paribas finance des projets de fermes éoliennes en Europe, mais aussi en Amérique et en Asie. Des financements ont également été réalisés dans les secteurs hydraulique et solaire parmi lesquels on compte un des plus grands projets d'énergie solaire au monde, en Espagne.

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. BNP Paribas a été élu "meilleur arrangeur en financement de projets" par Thomson Financial et "meilleur conseiller financier dans les opérations de financement des énergies renouvelables" par *Infrastructure Journal*.

**Capstar Partners**, dont le capital est détenu à 60 % par BNP Paribas, a participé à la mise en place de trois grandes opérations du secteur des énergies renouvelables aux États-Unis : Florida Power and Light, PPM Energy et Enel North America. Au total, en 2007, Capstar Partners a conclu des transactions pour 3 milliards de dollars sur un marché estimé à 5 milliards. Cette réussite résulte de son expérience et de son expertise dans le financement structuré et la gestion d'actifs liée aux activités de *tax monetisation*. L'appui des équipes de la Banque de Financement et d'Investissement en Espagne, en Italie et à New York a contribué à ce succès.



## Top Renewable Financial Adviser 2007

Rang	Banque	Valeur en millions US\$	Nombre de projets	Part de marché %
1	BNP Paribas	807	4	11,34
2	Espirito Santo Investment	712	5	10,02
3	BBVA	695	3	9,77
4	Mediocredito Centrale	606	3	8,51
5	Société Générale	474	1	6,66
6	La Caixa	402	1	5,67
7	FS Consulting	346	1	4,86
8	Mesirow Financial	316	1	4,44
9	Deutsche Bank	292	1	4,11
10	Operis	292	1	4,11

Source : *Infrastructure Journal*, janvier 2008

Le classement des banques mondiales ayant le plus investi dans le secteur des énergies renouvelables en 2007 réalisé par *New Energy Finance* fait apparaître BNP Paribas à la première place des banques françaises, et à la septième au plan mondial. Les montants alloués à BNP Paribas pendant cette période s'élevaient à 1 235 millions de dollars. En outre, BNP Paribas a obtenu la quatrième place au plan mondial comme "Wind Mandated Lead Arranger" dans le classement d'*Infrastructure Journal*, avec 6 % de parts de marché pour l'année 2007.

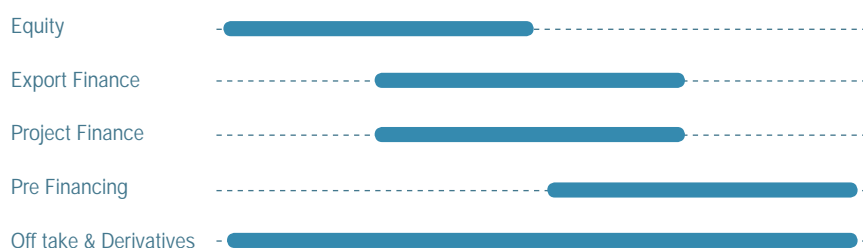
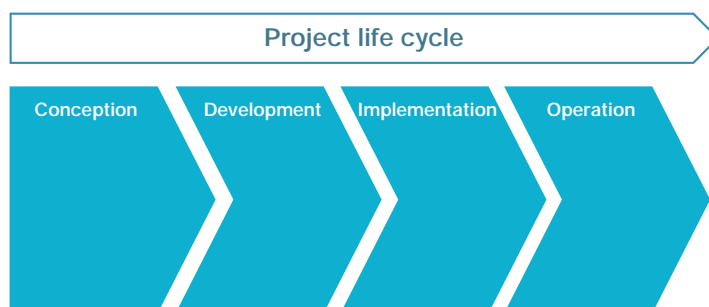
### ■ BNP Paribas et les marchés d'émission de gaz à effet de serre

Le protocole de Kyoto et la directive européenne sur les échanges de quotas d'émission de gaz à effet de serre ont permis pour la première fois d'attribuer une valeur monétaire à une externalité environnementale : les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans ce cadre, un mécanisme de marché des quotas a été mis en place par l'Union européenne en 2005, European Union Emissions Trading Scheme (EU-ETS). Ce système attribue des objectifs d'émissions à 12 000 sites industriels européens émetteurs de CO<sub>2</sub> et leur permet d'atteindre ces objectifs au moindre coût, par l'échange dans le cadre d'un marché de quotas.

Dans ce contexte, l'activité de la Carbon Team de BNP Paribas a pour objectif d'intégrer la dimension gaz à effet de serre dans l'exercice de tous les métiers. La contrainte carbone issue des traités internationaux influera en effet durablement sur la structure des actifs financés et doit être intégrée aux décisions de financement. Plus que la création de nouveaux produits, les efforts portent sur la prise en compte de la composante financière des mécanismes de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre dans les services proposés aux clients. BNP Paribas met en œuvre son expertise de financement et de gestion d'actifs financiers pour dynamiser ce marché et permettre aux industriels d'atteindre leurs objectifs de réduction au meilleur coût.



## Une gamme complète de solutions en gestion du risque CO<sub>2</sub> à toutes les étapes des projets



- EUA (European Union Emission Allowance) : Droit d'émission de l'Union européenne. Un permis d'émission de gaz à effet de serre accordé aux entités au sein du système européen d'échange de droits d'émission.
- CER (Certified Emission Reduction) : Il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne de CO<sub>2</sub> de réduction dans le cadre du Mécanisme de développement propre.
- ERU (Emission Reduction Units) : Il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne de CO<sub>2</sub> de réduction dans le cadre du Mécanisme de mise en œuvre conjointe.

Pour compte propre ou pour ses clients, BNP Paribas participe activement à l'EU-ETS et occupe une place prépondérante dans les marchés de CO<sub>2</sub>. BNP Paribas Commodity Futures est l'une des plus importantes institutions membres de la Chambre de compensation de Londres par le volume de compensation et l'exécution des EUA futures : Commodity Futures compense environ 20 % des ordres du 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 du EU-ETS, avec un volume échangé d'environ 600 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par jour, soit 7 % du marché.

Présent sur les activités de marché de droits d'émission et disposant d'un portefeuille significatif de crédits carbone produits par des projets à forte valeur environnementale dans le cadre du Mécanisme de développement propre, le Groupe offre des services d'intermédiaire à ses clients soumis aux contraintes réglementaires sur les émissions de CO<sub>2</sub>. Ces services incluent le placement d'ordres d'achat et de vente de droits d'émission, des solutions de couverture des prix via des instruments dérivés ou la livraison garantie de crédits carbone.



En 2007, BNP Paribas s'est distingué comme arrangeur en financement de projets ayant permis d'éviter d'importantes émissions de CO<sub>2</sub>. Le projet de construction d'une ferme éolienne en Corée du Sud a permis de se préserver de l'émission de 420 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. Un second projet a permis d'éviter l'émission de 4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> depuis un champ pétrolifère en Azerbaïdjan. Les CER émis ont été achetés par BNP Paribas. Toujours en Azerbaïdjan, le Groupe a réalisé une opération conjointe associant la Carbon Team pour le financement d'une centrale à gaz de 500 MW. Le Groupe a également participé à un projet de capture du méthane dans une mine de charbon en Chine. Ce dernier a permis de délivrer 17 800 000 CER.

BNP Paribas a signé un accord avec VEB, la banque russe d'import-export pour le développement conjoint de projets carbone. BNP Paribas apportera avec ce partenariat sa connaissance des marchés carbone et des mécanismes de financement de projet. VEB procurera une base de clientèle industrielle et sa capacité à apprécier le risque financier en Russie et dans la Communauté d'États Indépendants.

### **BNP Paribas parmi les 40 leaders européens de l'environnement selon FTSE4Good**

En 2007, BNP Paribas a été inclus dans le nouvel 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. Le Groupe apparaît à la première place des groupes français présents dans cet indice. BNP Paribas est aussi la seule banque française dans l'indice avec sept autres groupes bancaires européens. 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.

### Le négoce de certificats

Le Groupe a signé en 2007 deux nouveaux contrats pour l'achat d'unités de réduction certifiée des émissions (ERU), situés au Mexique et en Inde, élargissant ainsi sa plate-forme de marchés internationaux dans le domaine de l'environnement. Ces nouvelles transactions s'inscrivent dans le cadre du Mécanisme pour un développement propre, un des trois mécanismes souples du protocole de Kyoto conçus pour aider les pays industrialisés à atteindre leurs objectifs de réduction des gaz à effet de serre. Ces nouvelles transactions viennent s'ajouter au portefeuille ERU que détient déjà BNP Paribas.



# L'ancrage dans le tissu social

## Un engagement renforcé dans la microfinance

BNP Paribas est engagé depuis 1993 dans la promotion de la microfinance. Considéré comme un levier efficace de lutte contre la pauvreté, le microcrédit est proposé aux exclus du système bancaire désireux de créer leur activité économique. Il ne constitue qu'un aspect de la microfinance, qui comprend aussi par exemple la micro-assurance, la mobilisation de l'épargne et les transferts des travailleurs migrants.

### Le microcrédit, un engagement en faveur de l'insertion sociale

En France, tant BNP que Paribas, puis aujourd'hui BNP Paribas, ont depuis 1993 constamment renforcé leur soutien à l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), association leader de la microfinance en France. Le partenariat avec l'Adie repose sur plusieurs axes : une mise à disposition d'une ligne de crédit de 5 millions d'euros, une prise en charge partielle du risque résiduel de non-remboursement et une participation aux frais de fonctionnement de l'Adie s'élevant à 350 000 euros. De plus, BNP Paribas met à disposition des créateurs d'entreprises de l'Adie, gratuitement pendant 6 mois, un package de produits Esprit Libre Pro. En 2007, 1 731 porteurs de projets, soit 18 % de plus qu'en 2006, ont été soutenus par BNP Paribas à travers l'Adie, avec des prêts s'élevant en moyenne à 2 800 euros et d'une durée de près de deux ans.

Le Projet Banlieues, lancé en 2006, a permis de renforcer les actions menées depuis près de 15 ans par la Fondation BNP Paribas auprès de l'Adie. La subvention complémentaire aux aides apportées par BNP Paribas (voir ci-dessus) doit permettre à l'Adie d'ouvrir sept nouvelles antennes dans les quartiers sensibles d'ici à 2008. Après Marseille en 2006, deux antennes ont été inaugurées en 2007 à Toulouse et à Lyon. Au total, ce projet devrait permettre la création et l'accompagnement d'environ 800 micro-entreprises supplémentaires. En deux ans, l'appui a permis la création de près de 400 entreprises, représentant 480 emplois.

La Fondation Cetelem, dans le cadre de son soutien à l'Adie et de la convention signée avec la Caisse des dépôts et l'association Crésus, accorde des microcrédits sociaux aux personnes en situation d'exclusion bancaire, avec l'accompagnement de bénévoles de l'association Crésus et la garantie partielle du Fonds de cohésion sociale. Par ailleurs, un an après l'intégration d'un volet solidaire à son programme de fidélité Happycard qui permet aux clients d'effectuer des dons à l'Adie, Cetelem a versé 20 000 euros au profit de l'Adie. Le montant total des dons sur une année est abondé de 50 % par Cetelem.



### [BNP Paribas soutient la Semaine du microcrédit](#)

Depuis trois ans, BNP Paribas est partenaire de la Semaine du microcrédit organisée par l'Adie. L'objectif est de faire connaître le microcrédit aux demandeurs d'emploi ou allocataires du RMI, exclus du système bancaire classique, souhaitant créer leur entreprise, et de permettre aux créateurs d'entreprise potentiels de s'informer, de présenter leur projet, et de discuter de sa réalisation avec des créateurs en activité ainsi qu'avec des équipes de l'Adie. En 2007, 90 forums ont été organisés dans toute la France dans des lieux publics mais aussi dans les réseaux locaux d'aide à la création d'entreprise, les réseaux d'aide sociale et les structures d'insertion.



## Le déploiement de l'activité de microfinance à l'international

Capitalisant sur l'expérience acquise depuis 1993 dans la microfinance en France et dans plusieurs pays africains, BNP Paribas a créé en 2006 une activité Microfinance au niveau du Groupe. L'objectif à moyen terme est de positionner le Groupe parmi les grands acteurs bancaires de la microfinance dans le monde, en accompagnant sa stratégie de développement dans les pays émergents, notamment autour de la Méditerranée.

Le projet de microfinance internationale est en avance sur son plan de marche initial. Une équipe dédiée, en place chez Asset Management Services, travaille étroitement avec une centaine de collaborateurs dans le Groupe, issus des réseaux internationaux de la Banque de Financement et d'Investissement d'une part (BFI) et de la Banque de Détail à l'International (SFDI) d'autre part.

L'axe principal du projet consiste à refinancer en monnaie locale les institutions de microfinance des territoires où la banque est présente. Après une année d'activité, BNP Paribas est partenaire de 22 institutions de microfinance dans 11 pays, pour un total d'autorisations de 76 millions d'euros. L'impact proportionnel est de plus de 420 000 emprunteurs (pour 78 % des femmes), soit un impact social de plus de 2 millions de personnes en comptant les familles.

Les pays concernés sont l'Argentine, le Brésil, l'Égypte, la Guinée Conakry, l'Inde, le Mali, le Maroc, Madagascar, le Mexique, le Sénégal et les Philippines. L'accord signé en mars 2007 avec l'Agence Française de Développement (AFD) pour appuyer en commun le secteur de la microfinance constitue une étape importante de ce projet.

Le premier axe de ce partenariat est le refinancement d'institutions de microfinance (IMF) ou le financement de PME, assortis de garanties émises par l'AFD, via son fonds Ariz ou sa filiale Proparco. Ce mode de coopération existe déjà, par exemple au Sénégal, en Guinée, au Mali ou à Madagascar.

BNP Paribas et l'AFD développent également des partenariats sur d'autres projets de responsabilité sociale ou environnementale. Dans plusieurs pays, l'AFD ou Proparco mettent en effet à disposition des filiales locales du Groupe des ressources financières à moyen et long terme, utilisées par les entités pour refinancer des projets clientèle à caractère de développement durable. En 2007, des conventions de ce type ont été signées avec TEB en Turquie et, en Tunisie, avec l'UBCI. Enfin, dans les Dom-Tom, la banque distribue aux PME des prêts aidés à l'investissement (PAI), refinancés par l'AFD.

Une coopération avec l'agence de notation spécialisée Planet Rating, issue de PlaNet Finance, a permis de mieux comprendre le modèle économique spécifique à la microfinance pour mettre en place une politique de risque réaliste, prenant en compte les impacts sociaux autant que les critères financiers classiques.

D'autres axes de la microfinance se développent, en particulier dans le domaine de la micro-assurance. SBI Life, filiale commune en Inde de BNP Paribas Assurance et de State Bank of India, a lancé en décembre Grameen Shakti et Grameen super Suraksha, deux produits de micro-assurance décès à destination des Self Help Groups (groupes de personnes solidaires appartenant aux populations les plus pauvres, créés à 90 % par des femmes). Ces produits, distribués par le réseau d'agences SBI ainsi que des ONG et des institutions de microfinance, permettent à des populations défavorisées d'accéder à une couverture décès avec une tarification très avantageuse, à partir de moins de 1 euro par an.



### Un dispositif original au Gabon

Au Gabon, la BICIG innove en lançant un produit Kimi Crédit (Kimi signifiant solidarité) conçu sur le modèle de la tontine, à destination des ménages à revenus modestes ou des petites affaires du secteur informel. La tontine est un système d'épargne collective et d'entraide financière d'un petit groupe d'emprunteurs solidaires.

Périodiquement abondée par chacun des adhérents, elle leur permet de bénéficier à tour de rôle d'un crédit pouvant aller jusqu'à trois fois la somme épargnée.

### BNP Paribas soutient la microfinance au Mali

La BICIM, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Mali, filiale de BNP Paribas, a signé en juillet 2007 un accord de prêt avec

l'institution de microfinance Miselini, portant sur un montant de 230 000 euros. Miselini ("petite aiguille" en bambara), est une institution créée en 1999 qui s'est développée dans les quartiers défavorisés de Bamako et de la périphérie. Elle compte plus de 16 000 emprunteurs actifs et cible essentiellement des groupes de femmes afin de soutenir leurs activités de commerce ou d'artisanat.

## Bénévolat de compétences

En complément du programme de microfinance, deux initiatives de bénévolat de compétences ont été lancées en 2007 en partenariat avec l'Association des retraités de BNP Paribas qui compte plus de 21 000 adhérents. Ces initiatives reposent sur l'idée que la microfinance a besoin d'expertise autant que de capitaux, et qu'un grand groupe bancaire est bien placé pour fournir des compétences bénévoles (salariés ou retraités). La première initiative repose sur le développement national du projet Jacadie ("J'accompagne les créateurs d'entreprises de l'Adie") lancé en 2005, amenant à l'Adie en France des bénévoles pour accompagner les créateurs d'entreprises dans leurs projets. La seconde initiative, Microfinance sans frontières, apporte des compétences bancaires dans le domaine des risques, du contrôle de gestion et de l'informatique, aux institutions de microfinance des pays émergents.

## 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 en privilégiant le recrutement local (cf. partie Le développement des Ressources Humaines), mais aussi par le soutien à des initiatives locales et au travers de partenariats avec les acteurs de la société civile.

### Des partenariats en faveur de la culture et de l'éducation

#### ■ Operation Hope aux États-Unis

Depuis 2000, la filiale californienne du Groupe est engagée, en partenariat avec l'organisation américaine Operation Hope Inc. (OHI), dans un programme qui offre à des populations de banlieues marginalisées un accès plus simple aux services financiers, et qui promeut l'éducation financière dans les zones urbaines faiblement bancarisées. De 2000 à 2007, Bank of the West a investi plus d'1 million de dollars dans Operation Hope auxquels s'ajoutent 1,2 million de dollars de contributions en nature et d'engagements non déboursés. Une centaine de salariés ont déjà participé à ce programme et ont formé près de 4 000 élèves durant quelque 485 heures.



Don McGrath (à droite), BancWest

Plusieurs initiatives d'éducation financière sont soutenues par Bank of the West, comme Banking on our Future (Boof) qui s'adresse aux écoliers de 9 à 18 ans à Oakland, Portland et Denver, ou comme l'opération Hope Centers : des espaces dédiés où peuvent être dispensées à titre gracieux éducation et assistance financières aux adultes, notamment dans leurs projets professionnels ou d'accession à la propriété. Enfin, le programme Hope comporte un volet d'aide aux victimes de catastrophes naturelles (National Disaster Response) telles que l'ouragan Katrina.

#### ■ TEB soutient la scolarisation d'enfants en Turquie

TEB Sigorta, la filiale d'assurance de Türk Ekonomi Bankası (TEB), a récemment fait un don à la campagne "Baba Beni Okula Gönder" – "Papa, envoie-moi à l'école" – permettant de financer la scolarité de 145 élèves pendant trois ans. La participation de TEB à cette campagne a débuté en 2006 lors du lancement d'un produit d'assurance garantissant les frais de scolarité des enfants en cas de décès ou d'invalidité de leurs parents. La banque s'était

alors engagée à reverser une partie des revenus de la vente de ce produit en faveur de cette initiative : 145 jeunes filles issues de certaines régions rurales particulièrement touchées par l'illettrisme, sont d'ores et déjà assurées de poursuivre leur scolarité durant trois ans. TEB envisage d'étendre cette première contribution.

#### ■ En France

**BNP Paribas attribue 958 000 euros aux établissements de zones urbaines sensibles** au titre de versement de la taxe d'apprentissage. Cette enveloppe financière destinée à l'achat, la location et l'entretien de matériels et de biens d'équipement pédagogiques et professionnels a bénéficié à une centaine d'établissements de zones prioritaires. Cette attribution renforce l'action conduite par BNP Paribas qui s'est engagé à mettre en œuvre des actions de tutorat, bourses, parrainages, soutien scolaire ou découverte en faveur des élèves de zones défavorisées.

**Accompagnement scolaire en partenariat avec l'Association de la Fondation étudiante pour la ville (Afev).** Soutenue depuis une dizaine d'années par la Fondation BNP Paribas, l'Afev mobilise des étudiants pour l'accompagnement scolaire d'enfants issus des quartiers sensibles. Grâce à un soutien supplémentaire de 150 000 euros par an via le Projet Banlieues, l'Afev a ouvert trois nouvelles antennes à Évry, à Rouen et à Nice et renforcé des structures déjà existantes à Lyon, à Toulouse et à Saint-Denis. Toutes ces actions ont très vite apporté des résultats positifs. Ainsi l'Afev assure, par le biais de ces créations et renforcements d'antennes, et avec l'appui de 450 étudiants bénévoles supplémentaires, le soutien à près de 900 élèves dans des secteurs défavorisés. La Fondation BNP Paribas est aujourd'hui le premier partenaire national privé de l'Afev, tous secteurs confondus, et le plus important derrière le ministère de l'Éducation nationale.

#### Le soutien aux initiatives en faveur de la solidarité et de la cohésion sociale

L'engagement de BNP Paribas s'est confirmé en 2007 par de nombreuses initiatives favorisant la cohésion sociale et des actions de solidarité. Parmi les plus notables, on relève :

**Le soutien de projets locaux initiés par des associations de quartiers.** En deux ans, la Fondation BNP Paribas avec le Projet Banlieues a apporté un soutien à 83 associations qui œuvrent sur le thème de l'intégration par le savoir, prioritairement au bénéfice d'enfants et d'adolescents dans des quartiers sensibles, pour un montant total de près de 350 000 euros. Les initiatives portent essentiellement sur des thèmes liés à l'éducation, l'insertion professionnelle, l'insertion par le sport et la culture, et enfin à la formation. Les départements prioritairement concernés par ce soutien sont les Alpes-Maritimes, l'Eure, la Haute-Garonne, le Rhône, la Seine-Maritime, la Seine-Saint-Denis et l'Essonne.

**Festival Cannes et Banlieues de Luc Besson.** À l'occasion du 60<sup>e</sup> anniversaire du Festival de Cannes, Luc Besson a créé le Festival Cannes et Banlieues. Cette initiative, soutenue par BNP Paribas, a permis chaque soir aux habitants de dix villes de la région parisienne d'assister à la projection gratuite sur écran géant en plein air des films diffusés sur la Croisette. La Banque de Détail en France a participé à la promotion de l'événement par une campagne d'affichage à travers les agences du réseau concernées.

**Fête le mur.** Dans le domaine du sport, BNP Paribas est partenaire depuis 2000 de Fête le mur, association créée et animée par Yannick Noah qui favorise la cohésion sociale par le tennis dans les quartiers difficiles. Le Groupe a ainsi invité trente enfants de l'association Fête le mur de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur à assister aux Masters Series Monte-Carlo.



Conférence Philanthropie et Développement durable organisée par la Banque Privée

La Banque Privée a réuni pour la première fois en 2007 à Paris une centaine de ses plus grands clients dans le monde sur le thème de la Philanthropie et du Développement durable. Ce premier rendez-vous a été l'occasion de réunir des intervenants de haut niveau traitant ce thème, chacun sous un angle particulier, avec le Pr Amartya Sen, prix Nobel d'économie, Yann Arthus-Bertrand (pour l'association Good Planet), Alice Dautry (Institut Pasteur), et Franck Riboud, P-DG de Danone. Lors de cette conférence, le prix de la Philanthropie BNP Paribas, qui récompensera chaque année une personne ou un groupe familial pour son engagement philanthropique remarquable, a été institué.

**Soutien de l'excellence et la réussite avec la Fédération française des échecs.** Depuis 2006, BNP Paribas est partenaire officiel de la FFE et l'accompagne dans sa promotion du jeu d'échecs auprès des joueurs licenciés, du grand public et des scolaires. En 2007, une initiation au jeu d'échecs a été mise en place à Clichy-sous-Bois. Les Clichois bénéficient de stages d'initiation durant les vacances scolaires. L'initiative s'inscrit dans le Projet Banlieues.

**Une équipe de BNP Paribas Londres rénove un orphelinat bulgare.** En 2007, 66 collaborateurs de l'équipe Loan Syndications and Trading de BNP Paribas Londres ont passé une journée à rénover un orphelinat bulgare pour enfants handicapés moteurs et mentaux dans la ville de Mezdra. Les travaux ont consisté à peindre des murs, daller des sols, installer une aire de jeux et améliorer l'accès à l'orphelinat. L'équipe a amené en Bulgarie des médicaments, des jouets et des matériaux de construction. Cette initiative renforce les actions de responsabilité sociale menées par le bureau de Sofia.

**Un engagement renouvelé à La Nouvelle-Orléans.** Quand l'ouragan Katrina a ravagé la Louisiane en 2005, les employés de BNP Paribas ont manifesté leur désir de s'impliquer personnellement dans les efforts de reconstruction et ont constitué la BNP Paribas New Orleans Aid Brigade. Un événement interne récemment organisé par BNP Paribas Structured Finance et Corporate Coverage aux États-Unis a renforcé les initiatives de la BNP Paribas New Orleans Aid Brigade. En avril, 85 employés venus des États-Unis et de Paris ont aidé à reconstruire une des nombreuses aires de jeux dévastées de la ville. En mars, BNP Paribas a également financé le New Orleans Business Continuity Program qui soutient plusieurs projets d'aide à la reconstruction de la ville. Le Groupe a obtenu, aux États-Unis, le prix de la Responsabilité sociale et environnementale qui récompense l'engagement des collaborateurs sur les chantiers de reconstruction de La Nouvelle-Orléans.

**Le Téléthon en France et en Italie.** Banque officielle du Téléthon depuis sa création, BNP Paribas gère les chèques des donateurs et prend en charge l'impression des reçus fiscaux établis en contrepartie des dons recueillis. De nombreux collaborateurs du Groupe participent au Téléthon par des actions de solidarité : ils créent ou relayent des manifestations, animations sportives, musicales, gastronomiques, régionales. En 2007, plus de 500 actions menées par 2 000 collaborateurs en France et en outre-mer ont été organisées, ainsi que 300 tournois de tennis pour le Téléthon du tennis. En Italie, BNL apporte aussi un important soutien à cette grande manifestation de solidarité et capte près de la moitié des fonds collectés. Pendant le marathon télé, des programmes de caméras cachées sont organisés dans les agences de BNL : des acteurs italiens jouent le rôle de conseillers BNL collectant des fonds. De nombreux collaborateurs italiens sont impliqués dans la collecte.



## La Fondation BNP Paribas : une fondation présente et imaginative

Placée sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation BNP Paribas favorise depuis plus de vingt ans le dialogue entre le monde bancaire et son environnement culturel ou social. Carrefour d'échanges et de découvertes, elle exprime sur un autre registre les valeurs de BNP Paribas : la réactivité, la créativité, l'engagement et l'ambition.

Avec les programmes qu'elle conduit, la Fondation BNP Paribas s'attache à préserver et à faire connaître les richesses des musées et des monuments, à soutenir la création et à révéler des talents, à aider la recherche médicale dans des secteurs de pointe et à appuyer des projets en faveur de l'éducation, de l'insertion et du handicap.

Au-delà d'un simple appui financier, la Fondation accompagne ses partenaires à chaque étape de leur projet : en fonction des aspirations de chacun, elle propose une aide sur mesure, apporte ses conseils et développe ses programmes en s'appuyant sur l'ensemble de ses réseaux, en France comme à l'étranger.

La Fondation BNP Paribas est membre d'Admical et du Centre français des fondations.

### Culture

Mécène fidèle et reconnu des musées, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien à la publication d'albums rendant compte de la richesse de leurs collections et contribue à la restauration de leurs chefs-d'œuvre. Lancés à l'initiative de la Fondation, ces deux program-

mes ont bénéficié à de nombreuses institutions en France et à l'étranger : en témoignent les cinquante ouvrages publiés sur des musées et les deux cents œuvres qui, une fois restaurées, ont pu à nouveau être révélées au public.

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 : danse contemporaine, nouveaux arts du cirque, littérature et jazz. En même temps, elle contribue à la découverte d'œuvres musicales rares ou inédites et favorise les programmes de coopération culturelle. Ces soutiens se prolongent à travers les liens qu'elle a tissés avec des festivals et des structures de diffusion, avides de découvertes.

### ■ Un ancrage en France, un rayonnement à l'international

Appui à des initiatives à l'étranger qui reposent sur des coopérations culturelles avec la France, soutien à des tournées, mise en place de programmes spécifiquement dédiés à l'international, impulsion et coordination avec les politiques de mécénat mises en œuvre à l'étranger par les directions territoriales, la Fondation agit à l'image d'un Groupe qui a ses racines en France, mais est résolument international. Forte des liens très étroits tissés avec ceux qu'elle accompagne, la Fondation n'hésite pas à susciter des rencontres entre ses partenaires et le monde de la banque – personnel, clients, actionnaires. Autant d'échanges qui placent la Fondation au carrefour de découvertes réciproques et d'enrichissements mutuels.

---

[La Banque de Financement et d'Investissement s'engage pour la recherche aux côtés de la Fondation](#)

À la fin d'année, la Banque de Financement et d'Investissement a choisi d'effectuer des dons à des organismes caritatifs. En France, dans le prolongement du partenariat en place entre la Fondation BNP Paribas et la Fondation pour la recherche médicale (FRM), elle a apporté un

soutien au programme **Excellence Biomédicale**. Par cette initiative qui concerne tous les domaines de la recherche, la Banque de Financement et d'Investissement aura permis à 10 jeunes chercheurs post-doctorants de parfaire leur formation dans de grands laboratoires internationaux, leur offrant une opportunité d'échanger sur leurs connaissances et leurs pratiques et de créer les contacts indispensables à de futures collaborations.



*Triptyque de la Vierge* de Macrino d'Alba. Détail : *La Rencontre de Joachim et Anne à la Porte Dorée de Jérusalem.*

© Städel Museum, Frankfurt am Main/Artothek

■ Städel Museum, restauration du *Triptyque de la Vierge* de Macrino d'Alba

En 2007, la Fondation BNP Paribas a apporté son soutien à la restauration d'une œuvre du Quattrocento, le *Triptyque de la Vierge*, conservé au Städel Museum de Francfort. Exécuté en 1495 par Macrino d'Alba (1470–1528), originaire d'Albe dans le Piémont, ce retable est composé de trois panneaux peints sur bois représentant *la Vierge à l'Enfant*, *la Promesse faite à Joachim* et *la Rencontre de Joachim et Anne*. Présenté dans un cadre richement décoré et restauré, ce triptyque illumine à nouveau les salles de peintures italiennes du Städel Museum, l'un des plus importants musées des beaux-arts d'Allemagne. Cette restauration s'inscrit dans le cadre du Programme BNP Paribas pour l'art. Elle marque la volonté de la Fondation d'étendre ses interventions dans de nombreux pays où la banque développe ses activités : ainsi, des restaurations sont conduites ou à venir en Australie, en Égypte, aux Pays-Bas, en Grèce ou à Singapour.

## ■ Les Colporteurs

L'histoire des Colporteurs, compagnie de cirque contemporain, est liée à celle de son créateur, Antoine Rigot. Depuis ses premiers pas sur un câble d'acier avec Agathe Olivier, ce funambule n'a jamais lâché le fil, continuant à se nourrir de cette discipline exigeante et poétique, d'y puiser sa force et d'en faire son art de vivre. Son travail marque l'histoire du cirque contemporain. Avec la création du *Fil sous la neige* s'opère la rencontre avec la Fondation BNP Paribas en 2007. Le spectacle réunit sous chapiteau trois musiciens et sept funambules. Le succès est à nouveau au rendez-vous, le calendrier de tournées se remplit et, grâce à l'appui de la Fondation, de nouveaux rêves se concrétisent sous la forme de créations. Au-delà des tournées et des programmes de création, les Colporteurs travaillent à leur projet d'implantation, un lieu de formation, de recherches, de créations et de représentations qui ouvrira ses portes en 2008.

## Santé et solidarité

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.

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 différentes formes d'exclusion. C'est dans ce cadre que s'inscrit le Projet Banlieues lancé fin 2005 et le programme Coup de pouce aux projets du personnel, dont la vocation est de soutenir des associations dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont impliqués à titre personnel.

## Le Projet Banlieues de BNP Paribas : deux années d'actions

Début 2006, BNP Paribas a initié, avec le soutien de sa Fondation et la mobilisation de son réseau de banque de détail en France, un projet de grande envergure : le Projet Banlieues. Dédié à la création d'emplois et de lien social dans les quartiers sensibles, ainsi qu'à l'accompagnement scolaire d'enfants en difficultés, ce programme a été doté d'un budget de 3 millions d'euros sur trois ans.

Il s'articule selon trois axes : le soutien au développement économique et à la création d'activités par le microcrédit avec l'Adie (voir Le microcrédit, un engagement en faveur de l'insertion sociale, p. 151) ; l'accompagnement scolaire dans les zones urbaines sensibles en partenariat avec l'Afev (voir Des partenariats en faveur de la culture et de l'éducation, p. 153) ; et le soutien de projets locaux initiés par des associations de quartiers (voir Le soutien aux initiatives en faveur de la solidarité et de la cohésion sociale, p. 154).

## La Fondation BNP Paribas : Grand Mécène du ministère de la Culture et de la Communication

La Fondation BNP Paribas s'est vu décerner en 2007 la distinction de Grand Mécène du ministère de la Culture et de la Communication pour l'ensemble de sa politique et la pérennité de son engagement. Lors de la remise de cette distinction à Baudouin Prot, la continuité et l'ampleur de la politique de mécénat mise en œuvre par la Fondation BNP Paribas depuis le début des années 1980 ont été saluées.

## BNP Paribas Immobilier, mécène de l'architecture

Acteur de référence en Europe dans les services immobiliers aux entreprises et en habitat, BNP Paribas Immobilier lance un plan de mécénat pour l'architecture. Son premier engagement porte sur la Cité de l'architecture et du patrimoine du palais de Chaillot à Paris avec le soutien à sa première grande exposition, *Avant après ou l'architecture au fil du temps*.

# Le gouvernement d'entreprise



# Le Conseil d'administration

## Composition du Conseil d'administration



Michel  
PÉBEREAU

**Fonction principale**<sup>(1)</sup> :  
Président du Conseil  
d'administration de BNP Paribas

- Né le 23 janvier 1942
- Dates de début et de fin de mandat :  
23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
14 mai 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 123 120
- Adresse professionnelle :  
3, rue d'Antin – 75002 Paris, France

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

### Administrateur :

Lafarge, Compagnie de Saint-Gobain, Total, 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 :

Fédération Bancaire Européenne, Commission Bancaire Française, Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France, Institut de l'Entreprise

### Membre :

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



Patrick  
AUGUSTE

**Fonction principale**<sup>(1)</sup> :  
Chef de projets immobiliers

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

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



Claude  
BÉBÉAR

**Fonction principale**<sup>(1)</sup> :  
Président du Conseil de surveillance d'Axa

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

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

### Administrateur :

Axa Assurances Iard Mutuelle, Axa Assurances Vie Mutuelle

### Membre du Conseil de surveillance :

Vivendi

### Censeur :

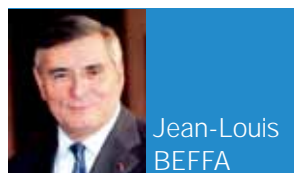
Schneider Electric

### Président :

IMS-Entreprendre pour la Cité, Institut Montaigne

### Membre :

International Advisory Panel de Monetary Authority of Singapore, International Advisory Board de Tsinghua's School of Economics and Management (Pékin)



Jean-Louis  
BEFFA

**Fonction principale**<sup>(1)</sup> :  
Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

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

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

### Vice-Président :

Conseil d'administration de BNP Paribas

### Président :

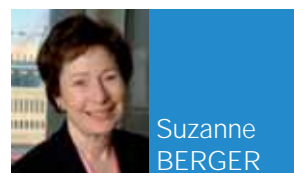
Claude Bernard Participations

### Administrateur :

Gaz de France, Groupe Bruxelles Lambert (Belgique), Saint-Gobain Cristaleria SA (Espagne), Saint-Gobain Corporation (États-Unis)

### Membre du Conseil de surveillance :

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



Suzanne  
BERGER

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

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

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

### Membre :

Académie américaine des arts et des sciences

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



Gerhard  
CROMME

**Fonction principale**<sup>(1)</sup> :  
Président du Conseil de surveillance de ThyssenKrupp AG

- Né le 25 février 1943
- Dates de début et de fin de mandat : 18 mai 2005 – 30 juin 2007
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
21 mars 2003
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 400
- Adresse professionnelle :  
August-Thyssen-Strasse 1 Postfach 10 10 10 40001 Düsseldorf Allemagne

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

**Président du Conseil de surveillance :**  
Siemens AG (Allemagne)

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Allianz SE (Allemagne),  
Axel Springer AG (Allemagne)

**Administrateur :**  
Compagnie de Saint-Gobain

**Président :**  
*Commission gouvernementale pour le Code allemand du Gouvernement d'entreprise*

**Membre :**  
*European Round Table of Industrialists (ERT)*

Monsieur Gerhard Cromme a démissionné de son mandat avec prise d'effet au 1<sup>er</sup> juillet 2007.



**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Assistant commercial  
• Né le 7 septembre 1952  
• Dates de début et de fin de mandat : élu par les salariés de BNP Paribas pour 3 ans le 7 mars 2006  
• Date du 1<sup>er</sup> mandat : 15 mars 2004 (M. Jean-Marie Gianni a exercé un mandat d'Administrateur salarié à la Banque Nationale de Paris, de 1993 à 1999)  
• Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 10  
• Adresse professionnelle : 21, avenue Jean-Médéric 06000 Nice France

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

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



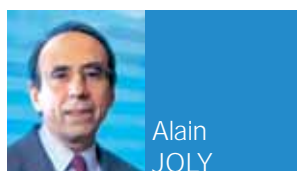
**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Président d'Honneur de Legrand, administrateur de sociétés  
• Né le 21 avril 1936  
• Dates de début et de fin de mandat : 18 mai 2005 – AG 2008  
• Date du 1<sup>er</sup> mandat : 4 mai 1999  
• Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 2 537  
• Adresse professionnelle : 128, avenue de-Lattre-de-Tassigny 87045 Limoges France

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

**Administrateur :**  
Legrand, Legrand France

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Michelin

**Membre :**  
*Conseil Consultatif de la Banque de France*



**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Administrateur d'Air Liquide  
• Né le 18 avril 1938  
• Dates de début et de fin de mandat : 23 mai 2006 – AG 2009  
• Date du 1<sup>er</sup> mandat : 28 juin 1995  
• Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 5 227  
• Adresse professionnelle : 75, quai d'Orsay 75007 Paris France

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

**Administrateur :**  
Lafarge



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

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

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

**Administrateur :**  
Bolloré, Cogedim SAS, Dassault Aviation, Dexia SA (Belgique), Invesco Plc (Grande-Bretagne), Scor Canada Reinsurance Company (Canada)

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Fondation du Risque

**Responsable permanent :**  
Fergascor dans SA Communication & Participation

**Censeur :**  
*Financière Acofi (ex FDC SA), Gimar Finance & Cie SCA*

**Membre :**  
*Commission Économique de la Nation, Conseil Économique et Social, Conseil d'administration du Siècle, Association de Genève, Comité des entreprises d'assurance, Conseil de la Fondation pour la Recherche Médicale, Conseiller général de Conference Board*

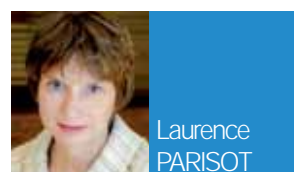


**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
• Président du Conseil national de la comptabilité  
• Né le 21 juin 1942  
• Dates de début et de fin de mandat : 18 mai 2005 – AG 2008  
• Date du 1<sup>er</sup> mandat : 5 mai 2004  
• Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 825  
• Adresse professionnelle : 30, boulevard Diderot 75572 Paris Cedex 12, France

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

**Administrateur :**  
Smart Trade Technologies S.A., Shan S.A.

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



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

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

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

**Administrateur :**  
Coface S.A.

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Michelin

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

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2007.



Hélène PLOIX

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

Présidente de Pechel Industries SAS, de Pechel Industries Partenaires SAS et de Pechel Services SAS

- Née le 25 septembre 1944
- Dates de début et de fin de mandat : 18 mai 2005 – AG 2008
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 21 mars 2003
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 1 371
- Adresse professionnelle : 162, rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 Paris, France

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

**Administrateur :**

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

**Membre du Conseil de surveillance :**

Publicis

**Gérante :**

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

**Membre :**

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



Baudouin PROT

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

Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

- Né le 24 mai 1951
- Dates de début et de fin de mandat : 18 mai 2005 – AG 2008
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 7 mars 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 87 685
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

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

**Administrateur :**

Accor, Pinault-Printemps-Redoute, Veolia Environnement, *Banca Nazionale del Lavoro (Italie)*, *Erbé SA (Belgique)*, *Pargesa Holding SA (Suisse)*

**Membre :**

*Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française*



Louis SCHWEITZER

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

Président du Conseil d'administration de Renault

- Né le 8 juillet 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2007 – AG 2010
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 6 255
- Adresse professionnelle : 860, quai de Stralingrad 92109 Boulogne-Billancourt Cedex, France

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

**Président du Conseil d'administration :**

*AstraZeneca Plc (Grande-Bretagne)*

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

*Philips (Pays-Bas)*

**Administrateur :**

Électricité de France, 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 Louvre*, *Musée du Quai Branly*

**Autres mandataires sociaux**



Georges CHODRON DE COURCEL

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

Directeur Général délégué de BNP Paribas

- Né le 20 mai 1950
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 66 050
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

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

**Président :**

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

**Administrateur :**

Alstom, Bouygues, Société Foncière, Financière et de Participations SA, Nexans, *Banca Nazionale del Lavoro (Italie)*, *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*



Jean CLAMON

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

Directeur Général délégué de BNP Paribas

- Né le 10 septembre 1952
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 51 729
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

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

**Administrateur :**

Arval Service Lease, BNP Paribas Lease Group, *Banca Nazionale del Lavoro (Italie)*, *Cassa di Risparmio di Firenze (Italie)*, *Cetelem*, *Compagnie Nationale à Portefeuille (Belgique)*, *Erbé SA (Belgique)*, *Partecis*

**Membre du Conseil de surveillance :**

*Galleries Lafayette*, *Euro Securities Partners SAS*

**Représentant de BNP Paribas : UCB**

<sup>(1)</sup> Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de la loi n° 2001-401 du 15 mai 2001 relatives au cumul des mandats.  
<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2007.

# Rémunérations

## Rémunération due aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2007

Rémunération due au titre de 2007	Rémunérations		Jetons de présence <sup>(3)</sup>	Avantages en nature <sup>(4)</sup>	TOTAL Rémunérations
En euros	Fixe <sup>(1)</sup>	Variable <sup>(2)</sup>			
<b>Michel Pébereau</b> Président du Conseil d'administration					
2007	700 000	875 000	29 728	2 490	1 607 218
(rappel 2006)	(700 000)	(1 051 070)	(29 728)	(4 609)	(1 785 407)
<b>Baudouin Prot</b> Directeur Général					
2007	900 000	2 272 608	142 278	5 362	3 320 248
(rappel 2006)	(883 333)	(2 324 348)	(129 551)	(5 227)	(3 342 459)
<b>Georges Chodron de Courcel</b> Directeur Général délégué					
2007	545 833	1 772 120	147 977	4 271	2 470 201
(rappel 2006)	(500 000)	(1 631 593)	(125 189)	(4 274)	(2 261 056)
<b>Jean Clamon</b> Directeur Général délégué					
2007	460 000	702 255	139 690	4 703	1 306 648
(rappel 2006)	(460 000)	(796 130)	(130 637)	(4 703)	(1 391 470)
<b>Rémunération totale due aux mandataires sociaux au titre de 2007</b>					<b>8 704 315</b>
(au titre de 2006)					(8 780 392)

(1) Salaire effectivement versé en 2007.

(2) Ces montants correspondent à la rémunération variable respectivement due au titre de 2006 et de 2007. Ils font l'objet d'un paiement l'année suivante. Le montant dû à M. Michel Pébereau au titre de 2007 a été plafonné conformément aux dispositions relatives à la limitation des rémunérations variables attribuées aux mandataires sociaux.

(3) Le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général ne perçoivent pas de jetons de présence au titre des mandats qu'ils exercent dans les sociétés du Groupe, à l'exception de leur mandat d'administrateur de BNP Paribas SA et, pour le Directeur Général, des mandats d'administrateur de la société Erbé et de BNL.

Les jetons de présence perçus en 2007 à ce titre par le Directeur Général seront déduits de sa rémunération variable versée en 2008.

M. Georges Chodron de Courcel perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de BNP Paribas Suisse, de BNL et de la société Erbé.

M. Jean Clamon perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur chez Cetelem, BNP Paribas Lease Group, Paribas International, Erbé, CNP et BNL.

Les jetons de présence perçus en 2007 à ces titres par Georges Chodron de Courcel et Jean Clamon seront déduits de leur rémunération variable versée en 2008.

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

## Les jetons de présence

Montant des jetons en euros attribués en 2007

En euros	Conseil			Comités		
	Fixe	Variable	Total	Total	Total 2007	Rappel 2006
M. Pébereau	14 864	14 864	29 728		29 728	29 728
P. Auguste	14 864	13 213	28 077	5 352	33 429	33 445
C. Bébéar	14 864	11 561	26 425	4 163	30 588	28 985
J.-L. Beffa	14 864	13 213	28 077	4 163	32 240	30 471
S. Berger	12 386	4 955	17 342		17 342	
G. Cromme	14 864	6 606	21 470	5 649	27 119	38 646
J.-M. Gianni	14 864	14 864	29 728	5 946	35 674	35 674
F. Grappotte	14 864	14 864	29 728	21 195	50 923	49 683
A. Joly	14 864	11 561	26 425	11 956	38 381	42 720
D. Kessler	14 864	11 561	26 425	5 352	31 777	31 215
J.-F. Lepetit	14 864	14 864	29 728	5 946	35 674	35 674
L. Parisot	14 864	8 258	23 122	991	24 113	11 892
H. Ploix	14 864	13 213	28 077	5 352	33 429	35 674
B. Prot	14 864	14 864	29 728		29 728	29 728
L. Schweitzer	14 864	13 213	28 077	19 956	48 033	46 710
Autres <sup>(1)</sup>						49 794
<b>Total</b>	<b>220 483</b>	<b>181 674</b>	<b>402 157</b>	<b>96 021</b>	<b>498 178</b>	<b>530 038</b>

<sup>(1)</sup> M. L. Owen-Jones, M<sup>me</sup> L. de Palacio et M. J.-F. Truffelli ayant exercé leur mandat en 2005-2006 et figurant à ce titre dans le tableau des bénéficiaires de jetons de présence dans le Rapport annuel 2006.

## Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription d'actions consenties aux salariés non mandataires sociaux bénéficiant du nombre d'options le plus élevé/Options levées par les salariés non mandataires sociaux ayant procédé aux levées les plus importantes :

	Nombre d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Date d'attribution	
<b>Options consenties en 2007 (10 plus gros montants attribués)</b>	436 400	82,48	03/08/2007 06/04/2007	
<b>Options levées en 2007 (10 salariés)</b>	425 900	39,68	13/05/1998	14 126
			03/05/1999	20 178
			22/12/1999	33 958
			15/05/2001	72 980
			21/03/2003	284 658

## État récapitulatif des opérations déclarées sur le titre BNP Paribas

Opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L 621-8-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la société, visées aux articles 223-22 à 223-26 du Règlement général de l'AMF, réalisées au cours de l'exercice 2007 et déclarables au sens de la réglementation de l'AMF.

Nom et prénom Qualité	Opérations	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
<b>BEFFA Jean-Louis</b> Administrateur de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 10 030 actions	2	800 968,48
<b>PÉBEREAU Michel (*)</b> Président du Conseil d'administration de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 2 114 actions	1	179 690,00
	Par une personne liée	Actions BNP Paribas	Cession de 30 000 actions	4	2 310 300,00
<b>PROT Baudouin (*)</b> Administrateur Directeur Général de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 2 098 actions	1	178 330,00
	Par une personne liée	Actions BNP Paribas	Cession de 17 199 actions	4	1 390 347,00
<b>CHODRON de COURCEL Georges (*)</b> Directeur Général délégué de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Cession de 26 656 actions	7	2 425 489,02
<b>CLAMON Jean (*)</b> Directeur Général délégué de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Cession de 15 718 actions	2	1 418 578,22
	Par une personne liée	Actions BNP Paribas	Cession de 810 actions	4	74 358,00
<b>KESSLER Denis</b> Administrateur de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 806 actions	1	76 013,86
<b>BERGER Suzanne</b> Administrateur de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 250 actions	1	17 195,00
<b>PLOIX Hélène</b> Administrateur de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 600 actions	2	50 085,28

(\*) Hors exercices de stock-options, qui sont détaillés dans les annexes des états financiers 8.d.

Ces opérations font l'objet d'une information spécifique disponible sur le site de l'AMF.

# 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 alinéa 6 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 (ci-après "RG AMF") notamment à son article 222-9-II, et, si approprié, à l'annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 (ci-après "RE 809/2004") et au Guide d'élaboration du Document de référence de l'AMF du 27 janvier 2006.

Le régime de gouvernement d'entreprise auquel se réfère le présent document est : "Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées" d'octobre 2003 émis par l'Association française des entreprises privées (Afep) et le Mouvement des entreprises de France (Medef) – (ci-après Afep-Medef 2003).

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 (ci-après "Comité de Bâle").

### 1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

#### ■ Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration

- Ce Règlement définit et détermine les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil<sup>(1)</sup>. 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<sup>(2)</sup> 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 principales dispositions du Règlement Intérieur sont rappelées ci-après dans les parties du présent Rapport qui les met en jeu.

- Selon le Règlement, le Conseil d'administration est une instance collégiale<sup>(3)</sup> 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<sup>(4)</sup>. 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.
- 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'arrêtés des comptes, à la communication aux actionnaires et au marché d'une information financière de qualité<sup>(5)</sup>.

#### ■ 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<sup>(6)</sup>, 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" p. 186).

<sup>(1)</sup> Conformément au RE 809/2004 et au Guide d'élaboration du Document de référence AMF du 27 janvier 2006.

<sup>(2)</sup> Dont des extraits significatifs figurent dans les encadrés ci-joints (conformément au Rapport de l'AMF en date du 24 janvier 2008).

<sup>(3)</sup> Afep-Medef (1 et 6).

<sup>(4)</sup> Afep-Medef (1 et 3).

<sup>(5)</sup> Afep-Medef (2).

<sup>(6)</sup> Afep-Medef (3).

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" p. 98 et 99 <sup>(1)</sup>.
- Sur la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale mixte du 15 mai 2007 a renouvelé le mandat de M. Louis Schweitzer et ratifié la nomination de M<sup>me</sup> Suzanne Berger Keniston en qualité d'administrateur. Douze administrateurs étaient présents lors de cette Assemblée des actionnaires auxquels M<sup>me</sup> Suzanne Berger Keniston a adressé un message vidéophonique.

#### ■ La composition du Conseil

- À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 mai 2007, le Conseil d'administration se composait de quinze membres, dont treize élus par les actionnaires et deux par les salariés. La composition du Conseil a été ramenée à quatorze membres à la suite de la démission de M. Gerhard Cromme prenant effet au 1<sup>er</sup> juillet 2007.
- 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<sup>mes</sup> et MM. Suzanne Berger Keniston, François Grappotte, Alain Joly, Denis Kessler, Jean-François Lepetit, Laurence Parisot et Hélène Ploix, soit sept administrateurs. Après avoir procédé à son évaluation,

le Conseil a considéré que la clause de perte d'indépendance liée à l'exercice d'un mandat d'administrateur depuis plus de douze ans ne s'appliquait pas à la personne de M. Louis Schweitzer.

- Quatre administrateurs élus par les actionnaires, MM. Michel Pébereau, Président non exécutif du Conseil, Baudouin Prot, Administrateur Directeur Général, Claude Bébéar 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 Gianno, ne sont pas reconnus comme indépendants par les critères de place, en dépit de leur statut et de leur mode d'élection qui constituent une garantie d'indépendance.

#### ■ L'indépendance des administrateurs

- L'appréciation de l'indépendance des administrateurs se réfère à la définition qu'en donne le document Afep-Medef d'octobre 2003 : "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 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.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (5).

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance proposés par la recommandation 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	x	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. Gianno	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 participations croisées.  
 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 – Afep-Medef 2003 (8.4).

(\*\*) Cf. commentaire ci-dessus 1. – Composition du Conseil.

## ■ L'activité du Conseil et des Comités en 2007

- Le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises en 2007 dont deux fois sur convocation exceptionnelle, d'une part pour un débat de principe sur l'application de nouvelles dispositions législatives relatives à l'intéressement du personnel, d'autre part pour traiter d'un projet d'investissement. La participation moyenne aux séances du Conseil a été de 87 %.
- Le Comité des comptes s'est réuni à quatre 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 77 %.
- Le Comité des rémunérations s'est réuni deux fois avec une participation de 100 %.

## > Assiduité aux séances du Conseil et des Comités 2007

	Séances du Conseil		Séances des Comités		Ensemble des séances		
	1	2	1	2	1	2	3
<b>Administrateur</b>							
M. Pébereau	9	9			9	9	100 %
P. Auguste	8	9	4	4	12	13	92 %
C. Bébéar	7	9	3	3	10	12	83 %
J-L. Beffa	8	9	2	2	10	11	91 %
S. Berger (*)	4	6			4	6	66 %
J-M. Gianno	9	9	6	6	15	15	100 %
F. Grappotte	9	9	6	6	15	15	100 %
A. Joly	7	9	5	5	12	14	86 %
D. Kessler	7	9	4	4	11	13	85 %
J-F. Lepetit	9	9	5	6	14	15	93 %
L. Parisot	6	9	0	1	6	10	60 %
H. Ploix	8	9	4	4	12	13	92 %
B. Prot	9	9			9	9	100 %
L. Schweitzer	8	9	4	4	12	13	92 %
<b>Moyenne</b>		<b>88 %</b>		<b>95 %</b>			
G. Cromme (**)	3	5	2	3	5	8	62 %

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.

(\*) M<sup>me</sup> Suzanne Berger a été cooptée le 8 mars 2007 et sa nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale le 15 mai 2007.

(\*\*) M. Gerhard Cromme a démissionné de son mandat avec prise d'effet au 1<sup>er</sup> juillet 2007.

Outre les délibérations et les décisions mises à l'ordre du jour de ses séances en application des lois et règlements en vigueur, les travaux du Conseil et de ses Comités ont notamment porté sur les questions rapportées ci-après.



### 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 comptes, à l'examen et à l'arrêt 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.”

## 2. 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 <sup>(1)</sup>. Il est également informé de la situation de liquidité ainsi que des engagements du Groupe <sup>(2)</sup>. Le Conseil veille à la mise en œuvre des objectifs qu'il a approuvés, notamment lors des délibérations sur les comptes et les budgets.

En 2007, les questions stratégiques traitées par le Conseil ont représenté, comme les années précédentes, une part importante de son activité.

- Le Conseil se réunit une fois l'an pour un séminaire stratégique avec la participation des principaux responsables opérationnels du Groupe. Le séminaire de 2007 a été consacré à la définition des enjeux et des plans d'actions de BNP Paribas pour les prochaines années. Le Conseil a débattu des caractéristiques et des perspectives d'évolution de l'environnement économique et financier du Groupe et approuvé les orientations proposées pour chacun de ses pôles d'activités.
- Au cours de ses séances, le Conseil a examiné plusieurs projets d'investissements <sup>(3)</sup> s'inscrivant dans la stratégie du Groupe. Une séance extraordinaire a été exclusivement consacrée à l'examen d'un projet de cette nature. Le Conseil n'a été saisi d'aucun projet d'opération 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 <sup>(4)</sup>.
- 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 informé de l'état d'avancement de l'intégration de BNL et de la réalisation des synergies prévues.
- Le groupe BNP Paribas communique régulièrement sur ses orientations stratégiques. L'année 2007 a été le dernier exercice correspondant à la "Vision 2007" qu'il avait exposée le 18 mai 2005 lors de l'Assemblée Générale des actionnaires. Cette présentation avait fait suite à celle du 31 mai 2002 au cours de laquelle il avait détaillé son "Projet BNP Paribas pour 2005" devant l'Assemblée Générale. Ces perspectives à moyen terme avaient fait l'objet de présentations concomitantes aux marchés.

## 3. Contrôle interne et risques

Dès 1994, le Conseil d'administration a tiré les conséquences de l'importance de la gestion des risques et du contrôle interne <sup>(5)</sup> dans les activités bancaires et financières 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 introduit deux dispositions nouvelles dans son Règlement Intérieur : la première précise que le Comité de contrôle interne et des risques et le Comité des comptes se réunissent au moins une fois l'an pour traiter des sujets communs relevant de la politique des risques et de provisionnement de BNP Paribas ; la seconde élargit 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. La composition du Comité et les travaux qu'il réalise visent à répondre aux fortes exigences des disciplines bancaires et prudentielles, que celles-ci procèdent de dispositions définies par les régulateurs ou des règles que s'impose BNP Paribas pour la qualité de son contrôle interne et de sa politique de risque, conditions essentielles de son développement. Le Comité est désormais dénommé Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité.

En 2007, sur le rapport du Président 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 été informé de l'activité et des résultats du Contrôle Interne ainsi que des moyens qui lui sont affectés. Il a reçu communication du projet de rapport pour l'exercice 2006 sur la mesure et la surveillance des risques <sup>(6)</sup> ainsi que des projets de rapport sur la conformité, le contrôle permanent et le contrôle périodique. Il a approuvé le projet de rapport du Président sur le Contrôle Interne ;
- 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 ; il a débattu des problématiques liées à la croissance des activités de marché et été informé du résultat des mesures de risques ainsi que des méthodes de simulation des situations de crise, notamment dans le domaine de la liquidité ;
- Il a été régulièrement informé des caractéristiques et des développements de la crise financière qui s'est déclarée pendant l'été 2007. Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité a tenu une session extraordinaire sur ce sujet dont il a rendu compte au Conseil ;
- Le Conseil a pris connaissance de la répartition des engagements par secteur d'activité et zone géographique, ainsi que de la concentration individuelle des grands risques au regard des normes prudentielles. Il a régulièrement été informé de l'exposition de la banque dans les domaines affectés par la crise ;
- Il a entendu le compte rendu des travaux communs du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité sur la politique de provisionnement des risques de crédit ;

<sup>(1)</sup> La vocation stratégique du Groupe fait l'objet du 1<sup>er</sup> principe formulé en février 2006 par le Comité de Bâle : "Board of Directors approve the overall business strategy of the bank...". Elle entre également dans les recommandations sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Afep-Medef 2003 (1).

<sup>(2)</sup> Afep-Medef 2003 (4).

<sup>(3)</sup> Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration, tous les projets d'investissement ou de désinvestissement supérieurs à 250 millions d'euros requièrent l'autorisation préalable du Conseil.

<sup>(4)</sup> Afep-Medef 2003 (4).

<sup>(5)</sup> "Board of directors approve (...) 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<sup>er</sup> principe - février 2006.

<sup>(6)</sup> Règlement CRBF 97.02 - Afep-Medef 2003 (2,3).

- Il a été informé de l'organisation des activités de l'ALM (Asset Liability Management) Trésorerie et de ses rapports avec Group Risk Management dont la compétence recouvre l'ensemble de la politique du risque du Groupe ;
- Il a pris connaissance des évolutions intervenues dans l'organisation des délégations en matière de risque de crédit ainsi que de la réforme du processus de détermination des enveloppes par pays ;
- Le Conseil a été informé des modalités de la réforme d'organisation destinée à assurer l'indépendance et l'intégration de l'Inspection Générale au sein du Groupe. Il a, à cet égard, approuvé de nouvelles modalités d'exercice du contrôle périodique des filiales du Groupe conformes au règlement CRBF 97-02 et à la Charte d'audit 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 sur le suivi de l'application des préconisations de celle-ci ;
- Le Conseil 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, et du responsable de Group Risk Management ;
- Le Conseil a pris régulièrement connaissance des comptes rendus présentés par le Président du Comité, 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.

#### 4. 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 de l'année le projet de budget 2008 présenté par la Direction Générale pour l'ensemble du Groupe et pour ses pôles et principaux métiers. Il a, à cette occasion, été informé des conséquences estimées, sur les actifs pondérés et sur les ratios réglementaires, de l'application, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008, des méthodes avancées utilisées pour le calcul des nouvelles exigences minimales de capital.
- **Comptes et résultats** : les états financiers du Groupe et de BNP Paribas SA, comptes et résultats du quatrième trimestre et de l'année 2006, des trois premiers trimestres 2007, du premier semestre et des neuf premiers mois de l'exercice 2007, 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 des conclusions, sur les résultats de la période, du Comité des comptes et du collège des trois Commissaires aux comptes <sup>(1)</sup>, qui assistent de plein droit aux séances traitant des résultats et des comptes. Sur le rapport conjoint des Commissaires aux comptes et de la Direction Générale, il a examiné et approuvé les choix significatifs liés à l'application des principes comptables qui lui ont été présentés.
- Le Conseil a 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 dans le cadre de la certification de leurs états financiers par les entités du Groupe entrant dans le périmètre 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, du responsable de Finances-Développement Groupe et des Commissaires aux comptes.
- **Gestion financière** : Le Conseil a débattu de la politique d'optimisation de la gestion du capital dans le respect des exigences définies par les régulateurs pour les ratios prudentiels. Il s'est prononcé sur l'affectation des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2006 et a approuvé le projet de résolution relatif au dividende. Il a également été informé de l'exécution des plans de rachats d'actions précédemment approuvés ainsi que des émissions de titres de créance réalisées dans le cadre des autorisations données.
- Le Conseil a examiné et approuvé des opérations de filialisation d'activités ou de fusion-absorption de filiales pour des raisons réglementaires ou d'efficacité interne. Il a été tenu informé, conformément aux prescriptions réglementaires françaises, de l'évolution de la rentabilité de la production nouvelle des crédits.
- **Information financière** <sup>(2)</sup> : le Conseil s'est assuré que le calendrier de publication des comptes était conforme aux recommandations de place. Il a approuvé le projet de rapport pour l'année 2006 intégrant les recommandations de place sur les engagements hors bilan et les risques de l'entreprise <sup>(3)</sup>, 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. Il a également approuvé, à l'issue de chacune des séances consacrées aux résultats, les projets de communiqués qui constituent la méthode normale d'information du marché.

<sup>(1)</sup> Les cabinets Deloitte et Associés, Mazars et Guérard, et PricewaterhouseCoopers Audit ont été désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'administration pour la période 2006-2011 - Afep-Medef 2003 (14.2.2).

<sup>(2)</sup> Afep-Medef 2003 (2.1 et 2.2).

<sup>(3)</sup> Afep-Medef 2003 (2.3). Les notations de l'entreprise par les agences de notation financière figurent en p. 3.

## 5. Gouvernement d'entreprise

### ■ Évaluation du Conseil d'administration au titre de 2007

- Le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés a fait l'objet d'une évaluation pour la sixième année consécutive <sup>(1)</sup>.
- La méthode utilisée, comme les années précédentes, est 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, rémunération) 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 formulé une appréciation positive sur l'organisation des travaux du Conseil, la pertinence des sujets traités, la qualité de l'information reçue et la liberté des débats. Ils ont également souligné la clarté des rapports qui sont faits au Conseil par ses Comités spécialisés. Les quelques souhaits d'amélioration exprimés ont essentiellement porté 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.

### ■ Suites de l'évaluation du Conseil d'administration au titre de 2006

Les améliorations souhaitées par les administrateurs, notamment pour approfondir l'analyse des principaux métiers du Groupe afin de compléter celle dont ils disposent déjà pour les pôles d'activités, ont été mises en œuvre. Cette préoccupation du Conseil, dont la réflexion a été éclairée par la présentation d'une étude des résultats 2006 d'un échantillon de banques européennes, a été prise en compte dans le séminaire stratégique qui s'est tenu en 2007.

### ■ Actualisation du Règlement Intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil a procédé en 2007 à plusieurs modifications de son Règlement Intérieur :

- transcription dans le règlement de la pratique existante d'audition par le Comité des comptes du collège des Commissaires aux comptes hors la présence de la Direction Générale ;
- transformation du Comité de contrôle interne et des risques en Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité ;
- instauration d'une réunion commune du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité ;
- introduction d'une disposition concernant le comportement de l'administrateur américain, relative aux obligations réglementaires qui lui sont imposées en raison de sa nationalité.

### ■ Évaluation des administrateurs – Évolution de la composition du Conseil d'administration

- Le Conseil a débattu de la qualification d'administrateur indépendant. Sur le rapport du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, il a examiné le renouvellement du mandat de M. Louis Schweitzer, venant à échéance lors de l'Assemblée Générale du 15 mai 2007. Soulignant la totale indépendance dont M. Schweitzer fait preuve dans l'exercice de ses mandats, le Conseil a considéré que la clause de perte d'indépendance liée à l'exercice d'un mandat d'administrateur depuis plus de douze ans, telle qu'elle figure parmi les critères de la recommandation Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise, ne s'appliquait pas à sa personne. Il a, en conséquence, proposé à l'Assemblée Générale d'adopter une résolution portant renouvellement de son mandat pour une durée de trois années <sup>(2)</sup>. Le Conseil a également proposé une résolution ratifiant la nomination en qualité d'administrateur de M<sup>me</sup> Suzanne Berger Keniston, cooptée par le Conseil d'administration lors de la séance du 8 mai 2007 en remplacement de M<sup>me</sup> Loyola de Palacio.
- Le Conseil a été informé de l'examen, entrepris par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, des mandats venant à échéance. Il a défini les critères devant présider à la sélection d'un nouvel administrateur, en remplacement de M. Gerhard Cromme, et nommé M<sup>me</sup> Laurence Parisot et M. François Grappotte pour remplacer M. Gerhard Cromme, respectivement, en tant que membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et membre du Comité des rémunérations.

### ■ Procédure de sélection des administrateurs <sup>(3)</sup>

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 les candidatures susceptibles de réunir les qualités personnelles et professionnelles qui apparaissent souhaitables pour exercer la fonction d'administrateur d'un groupe comme BNP Paribas.

### ■ Évaluation du Président – Évaluation du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués <sup>(4)</sup>

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations a procédé, hors leur présence, à l'évaluation de MM. Michel Pébereau, Baudouin Prot, Georges Chodron de Courcel et Jean Clamon. Il a également proposé au Conseil d'administration de préciser les critères pris en considération pour évaluer la performance managériale opérationnelle du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués et déterminer la part de leur rémunération variable non liée à des critères chiffrés. Le Conseil a accepté ces propositions et retenu le principe de réserver une partie d'une prochaine séance de l'année 2008 à l'évaluation du management de l'entreprise hors la présence du Président pour sa propre évaluation et celle du Directeur Général.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (9).

<sup>(2)</sup> Afep-Medef 2003 (12).

<sup>(3)</sup> Afep-Medef 2003 (16.1).

<sup>(4)</sup> Afep-Medef 2003 (9.3).

## ■ Conformité au Règlement européen RE 809/2004

- À la connaissance du Conseil, les administrateurs ne sont pas dans une situation de conflit d'intérêts ; le Règlement Intérieur du Conseil leur enjoint en tout état de cause de faire part de "toute situation de conflit d'intérêt même potentiel" et de s'abstenir de "participer au vote de la délibération correspondante".
- À la connaissance du Conseil, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil.
- À la connaissance du Conseil, aucun de ses membres n'a été condamné pour fraude "au cours des cinq dernières années au moins", n'a été associé en tant que membre des organes d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général à toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation, "au cours des cinq dernières années au moins".
- À la connaissance du Conseil, il n'y a pas "d'incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée" ni à l'encontre de membres du Conseil d'administration ni à celle du Directeur Général, dont aucun n'a fait l'objet d'une interdiction d'exercer ses qualités "au cours des cinq dernières années au moins".
- Indépendamment des conventions 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.

## ■ Formation et information des administrateurs <sup>(1)</sup>

- Lors de son entrée en fonction, le nouvel administrateur reçoit une documentation écrite synthétique 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.
- 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 bancaire. Lors de la dernière séance annuelle 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 2008.
- 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.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (11).

<sup>(2)</sup> Afep-Medef 2003 (17).

## ■ Déontologie de l'administrateur <sup>(2)</sup>

- 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 concurrents ou tierce partie au titre de "l'intelligence économique" ou présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président. L'inobservation de cette obligation peut donner lieu à une action en dommages-intérêts contre le ou les administrateurs ayant violé cette règle."

- "Les administrateurs s'efforcent de participer activement et avec assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités, et d'assister aux Assemblées Générales d'actionnaires" (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 élus 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 équivalant à une année de jetons de présence" (le nombre d'actions détenues figure dans la notice individuelle des administrateurs).
- **Rémunération des administrateurs** <sup>(1)</sup>
- Les administrateurs non membres du Groupe ne reçoivent aucune autre rémunération que les jetons de présence <sup>(2)</sup>.
  - Le montant individuel des jetons de présence attribués aux membres du Conseil est resté fixé à son niveau de 2005, soit 29 728 euros, dont 14 864 euros, soit 50 %, au titre de la part fixe et 1 651,55 euros par séance. Pour tenir compte de leurs sujétions particulières, les administrateurs résidant à l'étranger bénéficient d'un demi-jeton supplémentaire sur la partie fixe. Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas, à ce titre, de jeton supplémentaire.
- 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, le jeton de présence qui lui est attribué en tant que Président du Comité des rémunérations a été réduit de 6 000 euros à 1 000 euros. M. Joly a également reçu 6 000 euros au titre de la part fixe du jeton de présence perçu en tant que Président du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations.
  - En vertu des dispositions précédentes, le Conseil a décidé d'attribuer aux administrateurs une somme de 498 178 euros au lieu de 530 038 euros en 2006, l'allocation globale fixée par l'Assemblée Générale le 18 mai 2005 étant de 780 000 euros.

## Montant des jetons en euros attribués en 2007

En euros	Conseil			Comités		Total 2007	Rappel 2006
	Fixe	Variable	Total	Total			
M. Pébereau	14 864	14 864	29 728			29 728	29 728
P. Auguste	14 864	13 213	28 077	5 352		33 429	33 445
C. Bébéar	14 864	11 561	26 425	4 163		30 588	28 985
J.-L. Beffa	14 864	13 213	28 077	4 163		32 240	30 471
S. Berger	12 386	4 955	17 342			17 342	
G. Cromme	14 864	6 606	21 470	5 649		27 119	38 646
J.-M. Gianni	14 864	14 864	29 728	5 946		35 674	35 674
F. Grappotte	14 864	14 864	29 728	21 195		50 923	49 683
A. Joly	14 864	11 561	26 425	11 956		38 381	42 720
D. Kessler	14 864	11 561	26 425	5 352		31 777	31 215
J.-F. Lepetit	14 864	14 864	29 728	5 946		35 674	35 674
L. Parisot	14 864	8 258	23 122	991		24 113	11 892
H. Ploix	14 864	13 213	28 077	5 352		33 429	35 674
B. Prot	14 864	14 864	29 728			29 728	29 728
L. Schweitzer	14 864	13 213	28 077	19 956		48 033	46 710
Autres <sup>(1)</sup>							49 794
<b>Total</b>	<b>220 483</b>	<b>181 674</b>	<b>402 157</b>	<b>96 021</b>		<b>498 178</b>	<b>530 038</b>

<sup>(1)</sup> M. L. Owen-Jones, M<sup>me</sup> L. de Palacio et M. J.-F. Truffelli ayant exercé leur mandat en 2005-2006 et figurant à ce titre dans le tableau des bénéficiaires de jetons de présence dans le Rapport annuel 2006.

<sup>(2)</sup> Afep-Medef 2003 (18).

<sup>(3)</sup> Administrateurs membres du Groupe : MM. Patrick Auguste, Jean-Marie Gianni, Michel Pébereau, Baudouin Prot.

## 6. 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 <sup>(1)</sup>. Il a décidé de la part variable de leur rémunération pour 2006 et constaté leur cohérence avec l'évolution des résultats du Groupe. Il a pris connaissance, à cette occasion, de l'évaluation de leurs performances effectuée par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations.
- Le Conseil a défini la part fixe des rémunérations ainsi que les modalités de détermination de la part variable pour 2007 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 du Conseil des décisions les mettant en œuvre.
- Conformément à la politique du Groupe, le montant individuel de la rémunération détaillée des quatre mandataires sociaux a été exposé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 mai 2007.
- 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 2006.

### ■ Plan global d'intéressement en actions

- Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil a débattu et adopté le plan global d'intéressement en actions du Groupe pour 2007. Ce plan portait sur 4 035 845 options (soit 0,46 % du capital) et 910 308 actions gratuites (soit 0,10 % du capital) au bénéfice de 3 788 salariés dont le niveau de responsabilité, la contribution aux résultats ou le potentiel professionnel en font les éléments clés de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, de son développement et de sa rentabilité. Le Conseil a approuvé le règlement et les caractéristiques des deux plans correspondants.
- Le Conseil a pris acte, sur le rapport du Comité des rémunérations, de la conformité à la loi et aux recommandations de place des pratiques suivies par BNP Paribas en matière d'attribution d'options ou d'actions gratuites<sup>(2)</sup>. Il a défini le nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux. Ces derniers ne reçoivent pas d'actions gratuites et sont exclus de tout dispositif de financement assorti d'une couverture. Le Conseil a mis en place avec effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 une obligation de détention d'actions par les mandataires sociaux. Il a également défini les modalités de conservation d'actions issues de levées d'option par les mandataires sociaux pour les options attribuées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Les informations détaillées et personnalisées sur les principes et règles de rémunération des mandataires sociaux font l'objet de développements spécifiques au sein du **chapitre 2.1 du Document de référence**. Ces informations se réfèrent aux recommandations Afep-Medef de janvier 2007 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

### ■ Augmentation de capital réservée aux salariés : nouvelles dispositions législatives sur l'intéressement du personnel

- Le Conseil a approuvé les termes et conditions d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés. Il a également autorisé, en application de la loi n° 2006.1770 du 30 décembre 2006, le versement exceptionnel d'un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice précédent.

## 7. Comité des comptes

- Créé en 1994, le Comité des comptes 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. Il est resté composé, en 2007, de MM. Louis Schweitzer, Président, Patrick Auguste, Denis Kessler et de M<sup>me</sup> Hélène Ploix.
- La composition du Comité <sup>(3)</sup> est conforme aux recommandations de place qui préconisent 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, périodiquement remis à jour pour tenir compte de l'évolution des lois, règlements et meilleures pratiques <sup>(4)</sup>.
- 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 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 en 2007 à quatre reprises, avec un taux d'assiduité de ses membres égal à 100 %. Les documents relatifs à l'ordre du jour répondant à des formats standardisés de présentation ont été distribués en moyenne trois à quatre jours avant la séance, délai conforme aux recommandations de place.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (15-3.1).

<sup>(2)</sup> Afep-Medef 2003 (15-3.2).

<sup>(3)</sup> Afep-Medef 2003 (14.1).

<sup>(4)</sup> Afep-Medef 2003 (14.2).



## ■ Examen des comptes et de l'information financière

- Conformément au Règlement Intérieur du Conseil, le Comité a procédé en 2007 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 de périmètre de consolidation. Il a entendu les commentaires du responsable de Finances-Développement Groupe sur l'évolution du bilan et du hors-bilan entre le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2006.
- Il a examiné les projets de communiqué sur les résultats avant leur présentation au Conseil.
- Il a préparé les travaux et réflexions du Conseil en approfondissant les éléments appelant une attention particulière. Au cours de ses travaux, en présence des Commissaires aux comptes, le Comité a notamment porté son attention sur la politique de provisionnement et la méthodologie mise en œuvre pour la détermination du résultat des opérations de marché.
- Au cours de la séance commune du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, les questions évoquées ont principalement porté sur les développements de la crise financière qui s'est déclenchée pendant l'été 2007 et sur la politique de provisionnement du risque de crédit, sur la base d'une note établie conjointement par le responsable de Finances-Développement Groupe et par le responsable de Group Risk Management.
- Le Comité a entendu la présentation conjointe de Finances-Développement Groupe et des Commissaires aux comptes sur les choix significatifs liés à l'application des principes comptables ; il a pris connaissance de la nature et de l'impact de chacun de ces choix sur les résultats.

- À l'occasion de l'examen des résultats de chaque trimestre ou lors de ses discussions thématiques, le Comité a entendu le responsable de Finances-Développement Groupe ainsi que le responsable de la comptabilité du Groupe. À l'occasion de l'examen des comptes de l'exercice 2006 et des neuf premiers mois de l'année 2007, il a procédé à l'audition du responsable de Finances-Développement Groupe, hors la présence de la Direction Générale.
- À l'occasion de l'examen des résultats de chaque trimestre, le Comité a entendu, hors la présence de la Direction Générale, les commentaires et les conclusions des Commissaires aux comptes.
- Le Comité a pris connaissance, en présence des Commissaires aux comptes, de la synthèse des points de contrôle interne comptable signalés en application de la procédure de certification trimestrielle de la liasse de consolidation.
- Le Comité a examiné 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, et recommandé son approbation par le Conseil d'administration.
- Après chacune de ses séances, le Comité des comptes a rapporté les conclusions de ses travaux au Conseil en vue de l'informer pleinement et de faciliter ses réflexions et ses décisions.

## ■ Relations avec les Commissaires aux comptes <sup>(1)</sup>

- Le Comité a reçu de chacun des cabinets de Commissaires aux comptes l'attestation écrite de son indépendance dans le déroulement de sa mission.
- Il a reçu communication, hors la présence des Commissaires aux comptes, du recensement opéré par la Direction Générale des honoraires versés au titre de 2007 et 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 pris connaissance et a approuvé en tant que de besoin les missions ou prestations non directement liées à l'audit.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (14.2.2).

## Extrait du Règlement Intérieur du Conseil d'administration : le Comité des comptes

“Le Comité se réunit au moins quatre fois par an.

### Composition

Le Comité des comptes comprend au moins les deux tiers de ses membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place.

Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la banque.

### Missions

Le Comité a pour missions d'analyser les états financiers trimestriels, semestriels et annuels diffusés par la société à l'occasion de l'arrêté des comptes et d'en approfondir certains éléments avant leur présentation au Conseil d'administration.

Le Comité examine toutes questions relatives à ces comptes et documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

### 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.”

## 8. Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

- La mission du Comité de contrôle interne et des risques, créé en 1994 pour répondre spécifiquement aux caractéristiques de l'activité bancaire, a été élargie à toute question relative à la politique de conformité relevant notamment du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle. Le Comité a été composé en 2007 de MM. François Grappotte, Président, Jean-Marie Gianno, Jean-François Lepetit, soit une majorité des deux tiers d'administrateurs indépendants, selon les critères Afep-Medef. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la banque.
- Il s'est réuni à cinq reprises en 2007 avec un taux de présence de ses membres égal à 93 % (une absence à une séance).
- La documentation relative à l'ordre du jour a été adressée aux membres du Comité en moyenne trois à quatre jours avant la séance.

### ■ Contrôle interne, conformité et relations avec les régulateurs

- Le Comité a reçu communication des projets de Rapport annuel sur la conformité, le contrôle permanent et le contrôle périodique pour 2006.
- Il a reçu à mi-année une synthèse du reporting du contrôle permanent et du contrôle périodique comportant des éléments quantifiés relatifs aux procédures, au périmètre et à la réalisation des contrôles, aux indicateurs de risques et au suivi des recommandations de l'Inspection Générale. Le Comité a pris connaissance du dispositif mis en place par le contrôle périodique pour informer la Direction Générale.
- Il a entendu le responsable de la Conformité Groupe présenter un commentaire général sur le contrôle permanent.
- Le Comité a examiné l'état des délégations du contrôle périodique au sein du Groupe et proposé au Conseil d'administration un projet de délibération destiné à formaliser une organisation du contrôle périodique de filiales.
- Il a examiné les échanges de correspondances entre le Groupe, la Commission bancaire et l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Il a fait le point des dossiers relatifs au respect de la réglementation américaine.
- Le Comité a également fait le point de la politique du Groupe de lutte contre la fraude.

### ■ Risques de crédit, risques de marché

- Le Comité a examiné sur le rapport de Group Risk Management, les éléments caractéristiques de l'année 2006 et du 1<sup>er</sup> semestre 2007. Il a procédé à l'analyse de la répartition sectorielle et géographique des engagements.

- Une séance spécifique du Comité a été consacrée à l'analyse de la situation des marchés liée à la crise financière qui s'est déclarée dans le courant de l'été 2007. Le Comité a traité à cette occasion des questions relevant du risque de liquidité et de gestion de fonds pour compte de tiers. Il a été informé par la Direction Générale des principales caractéristiques de l'exposition de la banque aux activités affectées par la crise. Cette information a été régulièrement actualisée. Le Comité a notamment ainsi passé en revue le portefeuille de BancWest et l'exposition de la banque aux institutions financières, hedge funds, monolines ainsi qu'aux risques de l'immobilier.
- En ce qui concerne les activités de marché, le Comité a régulièrement passé en revue, sur le rapport de Group Risk Management, les expositions les plus sensibles. Il a pris note des dispositions prises par le Groupe pour contrôler la qualité des risques de marché et maintenir les disciplines prudentielles. Il a été informé de l'impact des évolutions de marché sur la "Value at Risk" (VaR).
- Le Comité a pris connaissance des conclusions des Risk Policy Committees tenus régulièrement par la Direction Générale lors des revues thématiques : processus de définition et de gestion des "enveloppes pays", financement de l'immobilier, opérations à effet de levier ( Leveraged buy out ), titrisation.
- Le Comité a auditionné le responsable de l'ALM (Asset Liabilities Management) Trésorerie sur la gestion du risque de liquidité et entendu ses commentaires sur l'organisation et le contrôle des activités placées sous son autorité ainsi que sur les processus de décision et de délégation en place.
- Le Comité a été informé de l'évolution de l'organisation de Group Risk Management destinée à renforcer la cohérence globale de la gestion des risques et prit connaissance, à ce titre, des conditions d'intégration de BNL. Il a également pris connaissance des dispositions prises pour assurer la coopération de Group Risk Management et de Finances-Développement Groupe pour préparer Bâle 2 et assurer l'insertion du capital dans les outils de pilotage. Il a entendu les commentaires de la Direction Générale sur les méthodologies de calcul du capital et d'analyse de données prospectives liées aux risques opérationnels.

### ■ Auditions

- Le Comité a procédé, hors la présence de la Direction Générale, à l'audition du responsable de Group Risk Management et à celles du responsable du contrôle permanent et de la conformité et de l'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique.

### ■ Rapport du Président

- Le Comité a examiné le projet de rapport du Président sur le contrôle interne et recommandé son approbation par le Conseil d'administration.

## Extrait du Règlement Intérieur du Conseil d'administration : le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

"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."

## 9. Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations

- Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations a été composé en 2007 de MM. Alain Joly, Président, Claude Bébéar et Gerhard Cromme, remplacé après le 1<sup>er</sup> juillet 2007 par M<sup>me</sup> Laurence Parisot. Il est constitué dans une proportion des deux tiers d'administrateurs indépendants selon les critères de place.
- 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 du Conseil d'administration à ses travaux sur la recherche et la sélection d'administrateurs<sup>(1)</sup>.
- Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration définit ainsi les missions du Comité :
  - 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 2007, le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations s'est réuni à trois reprises avec un taux de présence de 77 %.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (16.1).

## ■ Plan de succession <sup>(1)</sup>

- Le Comité a examiné avec le Président du Conseil d'administration la situation des principaux membres de la Direction Générale du Groupe, leurs perspectives et leurs éventuelles successions.

## ■ Fonctionnement du Conseil – Évaluation des administrateurs

- L'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés en 2007 a été menée sous l'égide du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations. Ses conclusions sont rapportées au point 5 ci-dessus ("Gouvernement d'entreprise").
- Le Comité a pris note de la réalisation en 2007 des améliorations souhaitées par les administrateurs dans l'évaluation du Conseil au titre de 2006.
- Il a examiné et proposé au Conseil d'administration plusieurs modifications de son Règlement Intérieur (cf. point 5 ci-dessus "Gouvernement d'entreprise").
- Le Comité a procédé à une évaluation individuelle de la contribution des administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités.
- Il a examiné la candidature de M<sup>me</sup> Suzanne Berger Keniston et proposé au Conseil d'administration de la coopter en qualité d'administrateur, en remplacement de M<sup>me</sup> Loyola de Palacio.
- Il a évalué les conditions dans lesquelles M. Louis Schweitzer avait exercé son mandat et ses fonctions de Président du Comité des comptes, notamment au regard de l'exigence d'indépendance, et proposé au Conseil le renouvellement de son mandat.
- Il a défini les critères devant présider à la recherche et à la sélection d'un nouvel administrateur en remplacement de M. Gerhard Cromme.
- 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.

## ■ Évaluation des mandataires sociaux

- Le Comité a procédé, hors sa présence, à l'évaluation du Président, M. Michel Pébereau.
- Il a procédé à l'évaluation du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués hors la présence des intéressés.
- Il a précisé et proposé au Conseil d'administration les critères personnels qui doivent être pris en considération pour évaluer les performances managériales. Ces critères concernent les capacités d'anticipation, de décision et d'animation au service de la stratégie du Groupe et de la préparation de son avenir. Ils sont définis de manière explicite et permettent de déterminer la partie variable de la rémunération non liée aux critères chiffrés représentatifs de la performance du Groupe.

## ■ Rapport du Président

- Le Comité a examiné et approuvé le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et recommandé son approbation par le Conseil d'administration.

## 10. Le Comité des rémunérations

- Le Comité des rémunérations a été composé en 2007 de MM. Alain Joly, Président, Jean-Louis Beffa et Gerhard Cromme, remplacé après le 1<sup>er</sup> juillet 2007 par M. François Grappotte. Il est constitué dans une proportion des deux tiers d'administrateurs indépendants selon les critères de place.
- Ses membres possèdent une grande expérience des systèmes de rémunération, d'intéressement en actions et de régime de retraite dans les entreprises internationales.
- Le Comité ne comprend pas de membre de la Direction Générale. Le Président du Conseil d'administration n'en fait pas partie mais est invité à participer à ses délibérations, hors celles le concernant personnellement. Il entend le responsable des Ressources Humaines Groupe et peut, comme tout Comité, faire appel à des conseils.
- 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.
- Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions gratuites.
- Il est également compétent, avec le Président, pour assister le Directeur Général pour tout sujet concernant les rémunérations de l'encadrement supérieur que celui-ci lui soumettrait. Dans le respect de l'enveloppe globale fixée par les actionnaires, le Comité propose les modalités de calcul et le montant individuel des jetons de présence annuels.

En 2007, le Comité s'est réuni à deux reprises avec la participation de tous ses membres.

- Il a délibéré sur la rémunération des mandataires sociaux : MM. Michel Pébereau, Baudouin Prot, Georges Chodron de Courcel et Jean Clamon. Il a déterminé et proposé au Conseil les rémunérations variables au titre de 2006. Ayant pris connaissance des résultats d'une enquête réalisée sur la rémunération des dirigeants de plusieurs banques européennes, il a déterminé et proposé au Conseil les rémunérations fixes ainsi que les modalités de détermination des rémunérations variables pour 2007.

<sup>(1)</sup> Afep-Medef 2003 (16.2.2).

- Il a été informé de la rémunération des membres du Comité Exécutif.
- Il a approuvé les caractéristiques d'un nouveau plan global d'intéressement en actions, combinant attribution d'options de souscription et attributions gratuites, ainsi que la liste de leurs bénéficiaires. Il a 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.
- Il a défini et proposé au Conseil les conditions de détention d'actions et de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux mandataires sociaux à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

#### ■ Rémunération des administrateurs

- Le montant individuel des jetons de présence n'a pas été modifié depuis 2005. À sa demande, le montant des jetons de présence perçu par M. Joly, Président du Comité des rémunérations, a été réduit de 6 000 euros à 1 000 euros.
- Le Comité a examiné et présenté au Conseil d'administration le projet de répartition des jetons de présence de 2007.

## 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.

#### Environnement du contrôle interne

Les principes et les modalités du contrôle des activités bancaires en France ont fait l'objet de nombreuses dispositions législatives et réglementaires afin d'installer les disciplines de contrôle interne au cœur des métiers de la banque.

Le règlement n° 97-02 <sup>(1)</sup> modifié du Comité consultatif de la législation et de la réglementation financières (CCLRF) définit les conditions de mise en œuvre et de suivi du contrôle interne dans les établissements de crédit et les entreprises d'investissement. Il précise notamment les principes relatifs aux systèmes de contrôle des opérations et des procédures internes, à l'organisation comptable et au traitement de l'information, aux systèmes de mesure des risques et des résultats, aux systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, au système de documentation et d'information sur le contrôle interne. L'article 42 de ce règlement prévoit la rédaction à l'intention du Conseil d'administration d'un rapport réglementaire annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré.

Ce règlement relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement impose à BNP Paribas d'être doté d'un dispositif de contrôle interne (ci-après le Contrôle Interne) comprenant des organisations et des responsables spécifiques pour le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique. Ce dispositif doit aussi tenir compte, selon les cas, du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, des réglementations applicables aux succursales et filiales à l'étranger et aux activités spécialisées comme la gestion de portefeuille et l'assurance, des usages professionnels les plus reconnus en la matière et des recommandations du Comité de Bâle.

#### Définition et objectifs 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. 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 :

- 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 et l'efficacité des opérations ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes ;
- l'utilisation efficiente des ressources.

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 d'indépendance des fonctions de Contrôle (Conformité, Inspection Générale et Risques).

#### 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 (entités = pôles, métiers, fonctions, territoires et filiales consolidées), sans exception et avec le même degré d'exigence. Il s'étend aux activités essentielles ou importantes qui ont été externalisées.

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.

<sup>(1)</sup> Modifié par les règlements 2001-01, 2004-02 et les arrêtés du 31 mars 2005, du 17 juin 2005, du 20 février 2007 et du 2 juillet 2007.

## Organisation et principes fondamentaux du contrôle interne

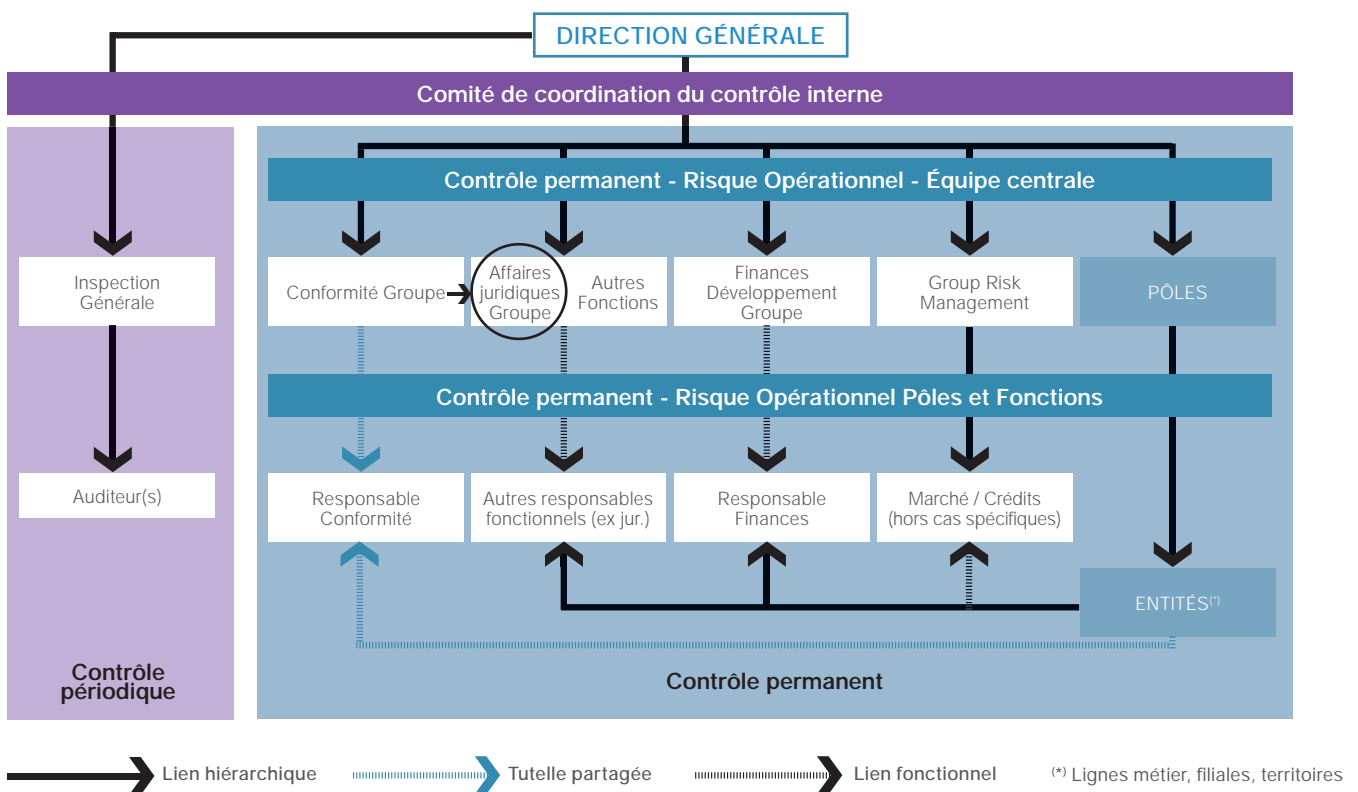
Le Contrôle Interne de BNP Paribas s'appuie sur quatre piliers :

- une organisation autour du Contrôle Permanent et du Contrôle Périodique :
- le Contrôle Permanent repose sur la mise en œuvre en continu de l'identification et de l'évaluation des risques, des procédures, des contrôles, d'un reporting dédié et du pilotage associé, au sein d'un processus unifié avec le suivi du risque opérationnel. Il est assuré en premier lieu par les opérationnels et leur hiérarchie, et en second lieu par des fonctions de contrôle spécialisées au sein des entités ou indépendantes de celles-ci ;
- le Contrôle Périodique est assuré "ex post", au moyen d'enquêtes, par des collaborateurs distincts de ceux intervenant dans le Contrôle Permanent. Il est exercé par l'Inspection Générale ;

- la séparation des tâches : elle s'exerce particulièrement entre l'origination et l'exécution des opérations, leur comptabilisation et leur règlement, et leur contrôle ; elle se traduit aussi par la mise en place de fonctions spécialisées indépendantes ainsi que par une séparation claire entre les acteurs du Contrôle Permanent et ceux du Contrôle Périodique ;
- la responsabilité des opérationnels : le Contrôle Permanent est intégré dans l'organisation opérationnelle, sous la responsabilité directe des entités (pôles, fonctions, ...) et ceux-ci doivent se doter des moyens d'action nécessaires. En effet, chaque responsable à son niveau a le devoir d'un contrôle efficace des risques attachés aux activités placées sous sa responsabilité ;
- l'exhaustivité du Contrôle Interne : voir ci-dessus le développement consacré au périmètre du Contrôle Interne.

Le respect de ces principes est régulièrement vérifié, notamment au travers des investigations conduites par les équipes de l'Inspection Générale.

## Comité de contrôle Interne, des risques et de la conformité



## Acteurs du Contrôle Permanent

Les acteurs du Contrôle Permanent sont présentés ci-après :

- les opérationnels, premiers acteurs du Contrôle Permanent, qu'ils soient dans les activités commerciales, dans des rôles plus administratifs ou encore dans les fonctions de support. Ils exercent des contrôles directement sur les opérations qu'ils traitent et dont ils sont responsables, par référence aux procédures opérationnelles. Ces contrôles sont désignés comme des contrôles permanents de premier niveau ;
- la hiérarchie, qui doit exercer des contrôles, soit dans le cadre des procédures opérationnelles, soit dans celui de procédures de contrôle autonomes, désignés comme des contrôles permanents de second niveau ;
- des fonctions spécialisées de contrôle qui exercent aussi des contrôles de second niveau. Ces fonctions sont principalement la Conformité et les Risques.

La Conformité contribue 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 s'exerce notamment au travers d'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 de support. Son responsable est rattaché au Directeur Général et représente la banque auprès de la Commission Bancaire au titre du Contrôle Permanent.

La fonction Risques est responsable de la mesure et de la surveillance des risques de toute nature (risques de crédit, de marché, ...) Elle se répartit entre une unité intégrée, Group Risk Management (GRM) indépendante des pôles d'activité et métiers et des équipes Risques rattachées à ces derniers. En application du règlement n°97-02 précité, elle établit à l'intention du Conseil d'administration un rapport réglementaire annuel sur la mesure et la surveillance des risques. Son responsable est directement rattaché au Directeur Général.

Les responsables de la Conformité et des Risques sont entendus régulièrement par le Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité du Conseil d'administration de la banque.

## Acteurs du Contrôle Périodique

Les contrôles périodiques (dits contrôles de 3<sup>e</sup> niveau) sont exercés de manière indépendante par l'Inspection Générale qui regroupe :

- les inspecteurs basés au niveau central et qui ont vocation à intervenir sur l'ensemble du Groupe ;
- les auditeurs répartis dans les différentes entités du Groupe et qui sont rattachés à l'Inspection Générale.
- 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 via le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (CCIRC).

## Coordination du contrôle interne

Un Comité de coordination du contrôle interne (CCCI) réunit mensuellement :

- les principaux acteurs du Contrôle Permanent :
  - les responsables des fonctions Conformité, Finances-Développement, et Risques, ou leurs délégués ;
  - les responsables des fonctions Affaires Fiscales, Affaires Juridiques et Technologies et Processus, ou leurs délégués ;
  - les responsables des cinq pôles d'activités, ou leurs délégués ;
- le responsable du Contrôle Périodique.

Les membres de la Direction Générale peuvent assister à toute réunion de ce Comité. Les responsables des autres fonctions peuvent être invités à y participer.

Au niveau du Groupe, cette coordination est pilotée par le responsable de la Conformité, membre du Comité Exécutif, qui préside le Comité de coordination du contrôle interne. Ce comité :

- 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 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 sur les procédures de contrôle interne prévu par l'article L 225-37 du Code de commerce.

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 2007, le Comité de coordination du contrôle interne a notamment traité les sujets suivants :

- rapport sur le contrôle interne pour l'année 2006 et reporting opérationnel de Contrôle Permanent ;
- principales chartes ou politiques nouvelles du Groupe en matière de contrôle ;
- relations avec les régulateurs, notamment à l'étranger ;
- organisation du contrôle interne dans les pôles et harmonisation de ses outils, "risks assessments" et programme global qualité du Contrôle Périodique ;
- sujets d'ordre opérationnel majeurs comme la mise en œuvre de la directive européenne Marchés d'instruments financiers et la prévention de la fraude.



## Procédures

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 de base du Contrôle Interne. Une équipe au sein de Conformité Groupe ainsi que l'équipe Contrôle Permanent Risque Opérationnel, commune aux fonctions Conformité et Group Risk Management, assurent un suivi régulier de l'exhaustivité des référentiels de procédures en s'appuyant sur un réseau de correspondants procédures et contrôle permanent.

Après avoir atteint sa pleine maturité en 2004, le référentiel de procédures transversales du Groupe (niveaux 1 et 2) fait désormais l'objet de mises à jour régulières auxquelles tous les pôles et fonctions contribuent activement. Le référentiel des procédures est en cours de mise à jour. En termes, d'organisation du contrôle, les enquêtes biennuelles sur l'état du dispositif sont intégrées au reporting semestriel du Contrôle Permanent. En effet, 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.

Parmi les procédures transversales du Groupe, mention doit être faite du déploiement de la procédure de validation des transactions exceptionnelles, des produits nouveaux et des activités nouvelles. Cette procédure, mise à jour en 2006 à la suite des évolutions réglementaires et de la réorganisation du contrôle interne du Groupe est un des piliers du système de contrôle des risques de toute nature pris par le Groupe. Elle est applicable dans l'ensemble de ses entités.

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.

## Normes du contrôle interne

Les acteurs du contrôle interne ont poursuivi en 2007 leurs travaux de normalisation des principaux paramètres du dispositif.

## Faits marquants de l'année 2007

Les actions conduites ont essentiellement porté sur la mise en place des nouveaux standards d'organisation et sur la consolidation des normes du contrôle interne.

### ■ Conformité Groupe

En 2007, l'activité de la Conformité a accompagné à la fois le développement soutenu du Groupe et les nouvelles évolutions de l'environnement réglementaire. Sur le premier point, on peut par exemple mentionner la prise en compte d'UkrSibbank ou encore la poursuite du processus d'intégration de Banca Nazionale del Lavoro. Des efforts constants sont accomplis pour amener progres-

sivement ces entités au niveau des normes d'organisation et de contrôle définies par le Groupe. S'agissant du second point, l'entrée en vigueur de la nouvelle directive sur les Marchés d'instruments financiers (dite "MIF") a été l'échéance réglementaire majeure de l'exercice.

Pour y faire face, les pôles d'activité, fonctions supports et filiales ont mis leur organisation en conformité dans les différents pays de l'Union européenne où ils sont établis, dans un contexte réglementaire qui s'est avéré parfois difficile, notamment en cas de transposition tardive de la directive dans la réglementation locale. C'est ainsi qu'ont été conduits plus de 180 projets liés à l'implantation des règles de bonne conduite et d'organisation issues de la directive MIF, et à la profonde réforme des marchés financiers qui a accompagné son entrée en vigueur.

Dans le domaine de la sécurité financière, le dispositif d'instructions sur les embargos a été sensiblement renforcé, tenant compte à la fois de l'évolution de l'environnement international mais aussi, au-delà des strictes obligations légales, de la nécessité de protéger la réputation du Groupe. Un cadre général fixe désormais les règles d'organisation et les références nécessaires à la maîtrise du risque de réputation.

La prévention et la détection réglementaires des abus de marché s'appuient désormais sur un dispositif largement opérationnel.

La Conformité a également entrepris, avec l'Inspection Générale, une revue du dispositif de prévention, de détection et de gestion des fraudes, qui se poursuit avec les pôles d'activité et fonctions supports, en vue d'améliorer encore son efficacité.

Enfin, les diligences relatives à la connaissance des clients sont restées au cœur des préoccupations des équipes de Conformité.

La Conformité a poursuivi la conception et le déploiement d'importants programmes informatiques d'évaluation et de gestion de risques de Conformité. Ces outils ont vocation à occuper une place de plus en plus importante dans l'organisation et le pilotage de la Conformité ainsi que dans ses méthodes de Contrôle Permanent.

### ■ Contrôle Permanent

Afin d'exploiter la complémentarité des trois démarches, les équipes dédiées au contrôle permanent, au suivi du risque opérationnel et à la continuité d'activité ont été regroupées en mai 2007, dans l'entité Contrôle Permanent-Risque Opérationnel (CPRO). Ce rapprochement a été formalisé dans une charte qui fixe les missions et responsabilités de cette entité, et qui prévoit l'organisation d'un réseau unifié à tous les niveaux de la banque. CPRO est ainsi présent aux niveaux Groupe, pôles, fonctions, métiers, filiales et territoires. Au niveau Groupe, l'équipe CPRO est placée sous la double responsabilité hiérarchique du responsable de la Conformité, coordinateur du Contrôle Interne, et du responsable des Risques.

Le pilotage du dispositif s'efforce de garantir l'implication des responsables opérationnels en présentant les sujets de contrôle permanent, de risque opérationnel et de continuité d'activité trois fois l'an au Comité Exécutif de la banque et périodiquement au Comité de coordination du contrôle interne mensuel. Les entités sont invitées à décliner cette structure de gouvernance sur leur périmètre.

Les missions de CPRO s'inscrivent dans un processus qui vise un double objectif, de mesure et de gestion : définir, coordonner et suivre les dispositifs de contrôle permanent et de gestion du risque opérationnel dans le Groupe, d'une part ; produire les mesures du risque et les informations de gestion afférentes, d'autre part. Ce processus permet ainsi une prise en compte des évolutions de l'environnement et une adaptation des dispositifs de contrôle des activités. Afin d'en garantir le bon fonctionnement, CPRO Groupe a organisé son activité autour de cinq missions principales : définir son dispositif, élaborer les méthodologies applicables, concevoir et entretenir des outils de support, produire les mesures de risque et l'information de gestion et piloter le dispositif.

BNP Paribas s'est doté depuis 2006 d'un reporting dédié au Contrôle Permanent qui prend la forme d'un tableau de bord. Celui-ci synthétise pour chaque entité du Groupe les incidents de risque opérationnel survenus dans son périmètre de responsabilité, un recensement de son corpus de procédures et de contrôles évalué en fonction des risques qu'elle encourt, un suivi de la bonne exécution et des résultats des contrôles, enfin un état des lieux des recommandations de l'Inspection Générale encore ouvertes après leur échéance. Il est assorti de commentaires de synthèse qui établissent, pour chaque entité, le bilan des améliorations apportées à son dispositif de contrôle en 2007, ainsi que les axes d'action qui structureront son action en 2008. Son élaboration mobilise, dans toutes les entités du Groupe, opérationnels et collaborateurs CPRO et suit un processus de "bas en haut" : l'information collectée est consolidée aux niveaux supérieurs, jusqu'au niveau Groupe. À chaque étape de consolidation, le reporting doit faire l'objet d'une information au management qui le valide, dans le cadre notamment des comités CPRO.

L'information collectée dans le reporting s'appuie sur un cadre méthodologique défini au niveau Groupe qui établit ses règles d'élaboration et son format de restitution.

Dans les pôles et les fonctions, la consolidation du reporting fait l'objet d'un échange entre les responsables CPRO des pôles/fonctions et ceux du Groupe. Au terme de ce processus itératif, les synthèses par pôle/fonction sont validées par les responsables des entités correspondantes, et consolidées dans un document présenté au Comité de coordination du contrôle interne, à la Direction

Générale et au Comité Exécutif. Le processus se clôt par une information du Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité.

En 2007, le reporting de Contrôle Permanent a montré que l'objectif de déploiement du dispositif dans le Groupe était largement atteint, après une année marquée par un approfondissement du champ couvert. Le Groupe a été autorisé à utiliser l'approche avancée de mesure du risque opérationnel dans le cadre de l'entrée en vigueur des nouvelles règles prudentielles de Bâle 2.

En 2008, le Groupe s'efforcera de renforcer les acquis du dispositif de contrôle interne accumulés depuis de nombreuses années. L'objectif est de franchir une nouvelle étape afin d'optimiser encore le dispositif et la gestion opérationnelle des risques et des contrôles, dans le cadre de la convergence des méthodes et des équipes CPRO.

#### ■ Contrôle Périodique

La nouvelle organisation de l'Inspection Générale est devenue pleinement opérationnelle en 2007 : l'Inspection intègre dorénavant les forces d'audit interne et regroupe l'ensemble des moyens en plates-formes géographiques ou métiers. Cette organisation globale et plus rationnelle a permis à la fonction d'assurer une meilleure couverture des activités de BNP Paribas, de favoriser le partage des bonnes pratiques et la mutualisation des compétences, et de mieux contrôler le niveau de maîtrise des risques à l'échelle du Groupe.

L'Inspection Générale est dotée d'un outil d'évaluation des risques, unique et homogène, couvrant l'ensemble du Groupe, qui permet de planifier les missions d'audit en tenant compte de la pondération des risques afférents aux entités auditées.

En 2007, la fonction a revu son processus de "Recommandations" dont le suivi sera optimisé par la mise en œuvre d'un outil de workflow partagé avec les audités.

En outre, le Contrôle Périodique a continué à enrichir les compétences de ses auditeurs grâce à un effort accru de formation et au renforcement des équipes spécialisées (IT, Comptabilité et Marchés/modèles).

Enfin, la fonction s'est dotée d'indicateurs de production, de productivité et de qualité pour réaliser un suivi rapproché de son activité. Le programme qualité, initié en 2006, a pour objectif de s'assurer que l'Audit interne répond aux exigences des organismes de tutelle, respecte les normes et apporte une réelle valeur ajoutée au management de la banque ; il a été poursuivi en 2007.

## Effectifs du contrôle interne

À fin 2007, les différentes composantes du Contrôle Interne s'appuient notamment sur les effectifs suivants (en ETP = équivalents temps plein) :

	2005	2006	2007	Variation 2006/2007
Conformité	465	614	745	+ 21 %
Group Risk Management	834	869	881	+ 1 %
Coordination Contrôle Permanent	50	70	149	+ 113 %
Contrôle Périodique	746	902	854	- 5 %

### ■ Contrôle Permanent de second niveau

- Avec 745 ETP à fin 2007, les effectifs de la Conformité ont augmenté de 21 %. Leur évolution rapide de 2005 à 2007 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<sup>e</sup> 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.

- Fin 2007, les effectifs de Group Risk Management étaient de 881 ETP (y compris 26,6 correspondant à l'équipe centrale CPRO), en progression de 12 sur fin 2006. Cette augmentation résulte principalement du développement des infrastructures liées à "Bâle 2".
- Le nouvel ensemble Contrôle Permanent-Risque Opérationnel (CPRO) anime la mise en œuvre de la démarche dans les différentes entités du Groupe : il rassemble 149 ETP au titre de la coordination du Contrôle Permanent. 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.

### ■ Contrôle Périodique

L'effectif moyen de l'Inspection Générale s'élève à 854 ETP au 31/10/2007 contre 902 au 31/10/2006 (soit - 5,3 %). Cette diminution s'explique d'abord par la réorganisation en cours de BNL mais aussi par la sortie du périmètre de Klépierre et UCI, et enfin par le redéploiement en cours des équipes dans les centres régionaux (hubs) – notamment chez BFI. Le ratio auditeurs/audités s'élève dans ces conditions à 0,6 % à la fin de 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 un 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 la croissance externe du Groupe ;
- jouer un rôle d'alerte vis-à-vis de la Direction Générale.

La responsabilité de Finances s'exerce aux différents niveaux du groupe BNP Paribas : au sein de chaque entité comptable 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.

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 <sup>(1)</sup> 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 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. 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.

## Élaboration des données financières et dispositif de contrôle permanent

### ■ Référentiels utilisés

Les comptes locaux de chaque entité sont établis selon les normes comptables qui prévalent dans le pays où l'entité exerce ses activités tandis que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, les comptes consolidés sont publiés, non plus selon les normes comptables françaises, mais selon les nouvelles 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, les standards comptables applicables à l'ensemble du Groupe. Il assure la veille réglementaire et édicte en conséquence de nouvelles normes et interprétations internes en fonction de l'évolution de la réglementation. Un manuel des normes comptables IFRS a ainsi été élaboré et mis à disposition des pôles/métiers et entités comptables.

De même, 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, tant pour les équipes de la comptabilité que pour celles du contrôle de gestion, sont accessibles en temps réel sur les outils internes de communication en réseau (Intranet).

Pour ce qui concerne la définition du contrôle interne, l'organisation de l'environnement de contrôle interne et les principes généraux qui la sous-tendent, le groupe BNP Paribas se réfère au cadre strict défini par le règlement n° 97-02 <sup>(2)</sup> relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

### ■ Organisation du dispositif d'élaboration des données financières consolidées et systèmes utilisés

Les informations servant à l'élaboration des comptes consolidés du groupe BNP Paribas sont issues des systèmes traitant les opérations de la banque et elles relèvent d'un dispositif de collecte organisé en deux filières distinctes, l'une relative à la comptabilité, l'autre au contrôle de gestion. Cette collecte se fait par l'intermédiaire d'un progiciel de consolidation dénommé Matisse (Management & Accounting Information System), tant pour les informations comptables que celles de gestion. Ces outils de consolidation, interconnectés, sont administrés et maintenus par une équipe dédiée rattachée à la fonction Finances-Développement Groupe et alimentés localement par les équipes Finances avec des données financières et comptables contrôlées.

Le recensement de ces informations 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 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.

**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 par le pôle à Finances-Développement Groupe – BCGS.

<sup>(1)</sup> L' "entité comptable" désigne la maison mère ainsi que chacune des filiales et succursales entrant dans le périmètre de consolidation.

<sup>(2)</sup> Modifié par les règlements 2001-01, 2004-02 et les arrêtés du 31 mars 2005, du 17 juin 2005, du 20 février 2007 et du 2 juillet 2007.

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.

#### ■ Contrôle Interne comptable au sein de Finances-Développement Groupe

Dans son rôle de maîtrise du risque comptable assuré de manière centralisée, Finances-Développement Groupe dispose d'un département de Contrôle Interne comptable permanent au sein duquel sont regroupées les équipes Contrôle Interne comptable Groupe et Contrôle Interne comptable permanent de BNP Paribas SA (Métropole).

L'équipe Contrôle Interne comptable Groupe assure les principales missions suivantes :

- veiller à la mise en place du dispositif de contrôle interne comptable en définissant la politique du Groupe en la matière et en suivant le correct fonctionnement de l'environnement de contrôle interne comptable au sein du Groupe, notamment par la procédure de certification interne décrite ci-après ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations des Commissaires aux comptes par les entités, avec l'appui des pôles/métiers ;
- rendre compte à la Direction Générale et au Comité des comptes du Conseil d'administration de la qualité des états comptables du Groupe.

Le Contrôle Interne comptable permanent de BNP Paribas SA (Métropole) est pour sa part en charge du contrôle de la qualité de l'information comptable issue du réseau de la Banque de Détail en France (BDDF) et des métiers de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) rattachés à BNP Paribas SA (Métropole) avec les principales missions suivantes :

- vérifier la maîtrise des processus comptables par les back-offices (outils, procédures...) ;
- assurer le lien entre les principaux back-offices et la Direction de la comptabilité du Groupe ;
- animer le processus d'arrêté comptable et assurer la formation des équipes back-offices aux contrôles comptables ;
- valider sur une base trimestrielle le processus de "certification élémentaire" (tel que décrit ci-après) de la qualité comptable des back-offices ;
- mettre en œuvre des contrôles transversaux récurrents permettant la validation des contrôles de premier niveau effectués par les back-offices.

#### ■ Procédure de certification interne

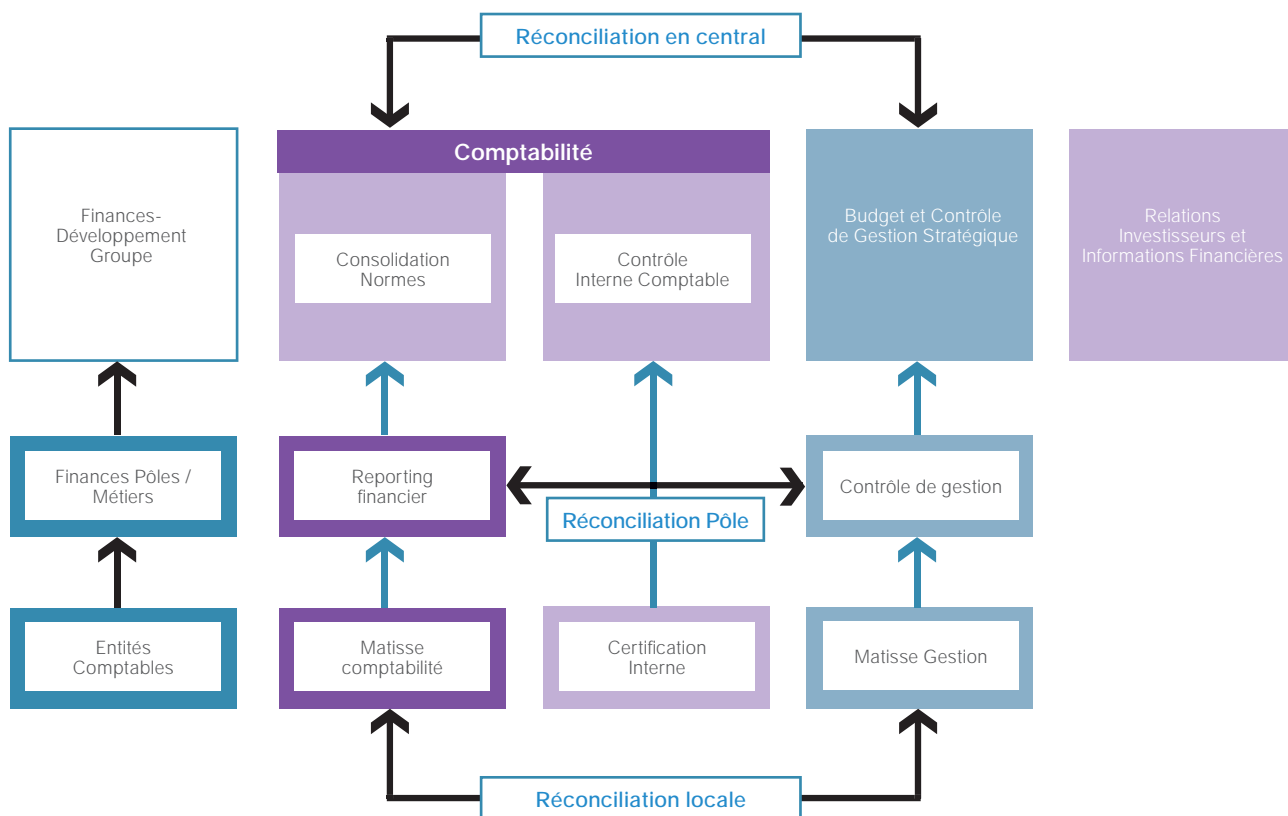
##### Au niveau du Groupe

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'appréhender les 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 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, le Contrôle Interne comptable 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 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, etc.) attestent formellement de la fiabilité des données fournies et du bon fonctionnement des contrôles fondamentaux visant à assurer la fiabilité des données comptables et financières sous leur responsabilité. Les certificats élémentaires sont transmis au département Finances local qui les exploite, en établit une synthèse et assure un suivi en liaison avec les autres intervenants.

L'outil Fact 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 BFI et des principaux territoires comptabilisant des opérations de marché.

La fonction Finances, grâce à des équipes dédiées (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, BFI Finances rend compte à un comité présidé par le Directeur Financier du Groupe de l'action de 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 principaux responsables de FDG-Comptabilité, de BFI 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 filiales 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.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations émises par les Commissaires aux comptes sur le fonctionnement du dispositif de Contrôle Interne revient à la fonction Finances-Développement Groupe au sein du groupe BNP Paribas. Le suivi est facilité par l'utilisation d'un outil dédié (Fact) qui permet aux responsables Finances d'effectuer les mises à jour des actions nécessaires à la mise en œuvre des recommandations.

### Communication financière (communiqués de presse, présentations thématiques, etc.)

Les supports de communication financière publiés sont réalisés et rédigés par le département Relations Investisseurs et Information Financière au sein de Finances-Développement Groupe. Ils ont pour objectif de présenter aux actionnaires, investisseurs institutionnels, analystes et agences de notation les différentes activités du Groupe, d'expliquer ses résultats et de détailler sa stratégie de développement. Concernant l'information financière, 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.

# Rapport des Commissaires aux comptes

Établi en application de l'article L 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de BNP Paribas pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

**Deloitte & Associés**  
185, avenue Charles- de- Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Mazars & Guérard**  
61, rue Henri- Regnault  
92400 Courbevoie

Aux actionnaires  
BNP Paribas  
16, boulevard des Italiens  
75009 Paris

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de BNP Paribas et en application des dispositions de l'article L 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président du Conseil d'administration de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président du Conseil d'administration, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président du Conseil d'administration ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président du Conseil d'administration.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 13 mars 2008

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Pascal Colin

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Étienne Boris

**Mazars & Guérard**  
Hervé Hélias







Indicateurs de la Loi NRE	Exercice 2007	Périmètre 2007
19. Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise	<p>Voir le point du Rapport dans sa partie Promouvoir la diversité</p> <p>53,4 % des collaborateurs de BNP Paribas (effectifs physiques) dans le monde sont des femmes.</p> <p>Pour BNP Paribas SA Métropole, la répartition de l'effectif s'établit à 18 089 ETP hommes et 21 561 ETP femmes.</p> <p>Suite à l'accord du 9 avril 2004 sur l'égalité professionnelle, un nouvel accord a été conclu le 28 juillet 2006 définissant les règles de l'évolution de la rémunération individuelle des salariés au retour d'un congé de maternité ou d'adoption.</p> <p>La proportion des femmes dans la catégorie cadres poursuit sa progression :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34,2 % en 2001</li> <li>• 35,7 % en 2002</li> <li>• 36,9 % en 2003</li> <li>• 37,7 % en 2004</li> <li>• 38,8 % en 2005</li> <li>• 40,3 % en 2006</li> <li>• 41,4 % en 2007</li> </ul> <p>La proportion de femmes dans les promotions à une catégorie supérieure évolue comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 54,7 % en 2002</li> <li>• 55,6 % en 2003</li> <li>• 55,8 % en 2004</li> <li>• 57,1 % en 2005</li> <li>• 58,1 % en 2006</li> <li>• 58 % en 2007</li> </ul>	<p>Groupe</p> <p>SA métropole</p>
20. Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	<p>Voir le point du Rapport dans sa partie Entretenir un dialogue et un climat social de qualité</p> <p>Comme lors des années précédentes, le dialogue social au sein de BNP Paribas SA a été constructif en 2007. Instance de négociation, la Commission de Droit Social s'est réunie à 21 reprises et 9 nouveaux accords ont été conclus avec les organisations syndicales.</p>	SA métropole
21. Les conditions d'hygiène et de sécurité	<p>Voir le point du Rapport dans sa partie Protéger la santé des collaborateurs, qui développe les initiatives prises en 2007. Au-delà des initiatives développées dans le Rapport, des actions plus ponctuelles ont été réalisées en 2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement médical des salariés victimes d'agression En 2007, 119 personnes ont bénéficié d'un accompagnement médical suite à une agression et 4 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.</li> <li>• Formation du personnel médical et recyclage des secouristes</li> <li>• Renforcement de l'activité de recyclage des secouristes : deux médecins sont dédiés à cette activité de recyclage. 118 formations initiales et 347 recyclages.</li> <li>• Vaccinations : - Maintien des campagnes de vaccinations de masse, 2 700 vaccinations grippe - Remise à jour du calendrier vaccinal</li> </ul> <p>Poursuite de l'action PCV Métra (Prévention Cardio-Vasculaire en Médecine du Travail) par le dépistage des facteurs de risques cardio-vasculaires (cholestérol, hypertension artérielle, tabagisme et stress) et l'évaluation en milieu hospitalier (hôpital Broussais) pour les salariés concernés, de l'atteinte coronarienne en prévision d'un traitement précoce (289 bilans prises de sang), 16 hospitalisations.</p> <p>840 personnes ont participé à la campagne de don du sang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge du sevrage tabagique des collaborateurs et de leur famille (programme ALLEN CARR) – 535 personnes inscrites sur Paris et séances prévues à Bordeaux, Arras et Dijon.</li> <li>• Aide à l'arrêt du tabac à Lyon avec le Centre Départemental d'Hygiène Sociale (14 personnes).</li> </ul>	SA métropole
22. La formation	<p>Voir le point du Rapport dans sa partie Développer la compétence des salariés et des équipes.</p> <p>Pour BNP Paribas SA en Métropole, le nombre d'inscrits en formations diplômantes s'est établi à : 291 pour le Brevet Professionnel (BP) de Banque ; 506 pour le Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Banque et 242 pour l'Institut Technique de Banque (ITB).</p> <p>En 2007, 15 984 exercices du DIF ont été acceptés par BNP Paribas SA pour 255 500 heures de formation, ce qui place la banque parmi les toutes premières sociétés ayant eu recours à ce dispositif.</p>	SA métropole
23. Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise	<p>Voir le point du Rapport dans sa partie Promouvoir la diversité.</p> <p>BNP Paribas cherche à développer le recours à la sous-traitance auprès du secteur protégé ou adapté, domaine dans lequel elle œuvre de façon directe depuis 1981, suite à la création par sa mutuelle de l'Institut des Cent Arpents, dont fait partie l'Esat Jean-Pinault installé dans la banlieue d'Orléans, qui fait aujourd'hui travailler 107 travailleurs handicapés au côté des 11 personnes à fort handicap abritées dans son centre de vie.</p> <p>BNP Paribas a par ailleurs sensiblement amélioré les possibilités d'accès à son site pour les déficients visuels, a élargi à la synthèse vocale la gamme des logiciels mis à disposition des collaborateurs concernés et explore activement les moyens de rendre plus aisée la communication avec ses clients ou employés souffrant de troubles de l'audition.</p>	SA métropole

Indicateurs de la Loi NRE	Exercice 2007	Périmètre 2007
24. Les œuvres sociales	<p>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. Ces prestations vont de l'organisation de séjours de vacances pour les enfants et les salariés, à la participation aux frais de repas, à l'aide sociale aux familles et à 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.</p> <p>La répartition des concours apportés par BNP Paribas SA au financement des œuvres sociales figure dans le bilan social de BNP Paribas SA.</p> <p>Le budget consacré en 2007 aux œuvres sociales est de 90,67 millions d'euros.</p>	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	<p>Ce point est développé dans le chapitre Ancrage dans le tissu social.</p> <p>Le réseau de banque de proximité de BNP Paribas SA en France est historiquement engagé dans plusieurs centaines de 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.</p> <p>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. Ce projet a permis de financer l'ouverture de six nouvelles antennes de l'Adie sur l'ensemble du territoire français, dont une à Toulouse, et une dans le quartier de Lyon La Duchère en septembre et octobre 2007.</p> <p>Associations de consommateurs : Le département Qualité et Relations Consommateurs de Banque de Détail en France a établi des partenariats avec une dizaine d'associations de consommateurs.</p> <p>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.</p> <p>Relations avec les écoles Le maintien d'une politique très active de campus management – avec plus de 100 événements écoles organisés en 2007 – a permis de continuer à développer de façon significative les flux de candidatures de prérecrutement (stages, VIE, alternance).</p> <p>- BNP Paribas a attribué 958 000 euros à des 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.</p> <p>- BNP Paribas est partenaire de l'association Fête le mur, qui offre la possibilité aux jeunes de quartiers défavorisés d'accéder à la pratique du tennis. BNP Paribas a invité trente enfants de l'association Fête le mur de la région Provence- Alpes-Côte d'Azur à assister aux Masters Series Monte-Carlo (14-22 avril 2007). Lors du Grand Prix de Tennis de Lyon, dont BNP Paribas est partenaire principal associé, BNP Paribas a pu inviter des dizaines d'enfants de la région à assister aux meilleures rencontres du tournoi.</p>	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	<p>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 de Marchés) est également apprécié très favorablement. Par son réseau de banque de proximité hors de France, BNP Paribas contribue aussi au financement et au développement de l'économie locale. Le Groupe s'efforce de faire accéder des collaborateurs locaux aux postes de responsabilité. Les postes d'expatriés demeurent volontairement en nombre limité.</p>	SA métropole



# Annexe Loi NRE – Environnement

Le reporting du groupe BNP Paribas s'effectue sur quatre périmètres :

1. **BNP Paribas SA** : Ensemble défini juridiquement comme une société anonyme.
2. **Groupe France** : BNP Paribas SA et ses filiales en France.
3. **International** : BNP Paribas SA et ses filiales à l'international (hors France).
4. **Groupe** : BNP Paribas SA et ses filiales dans le monde.

Indicateurs de la Loi NRE	Contributions 2007	Périmètre 2007
1. Consommation de ressources en eau	Le taux de collecte de l'information en 2007 s'établit en France métropolitaine à 34 % des effectifs concernés. Sur ce périmètre, la consommation d'eau par ETP s'élève à 22,4 m <sup>3</sup> . 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 19,4 m <sup>3</sup> par ETP au Royaume-Uni, 17,5 m <sup>3</sup> par ETP en Tunisie et 37,9 m <sup>3</sup> par ETP aux États-Unis.	France : IC, filiales, GPAC  International : données issues de 11 pays
2. Consommation de matières premières	Pour un groupe de services financiers, la principale consommation de matières concerne l'utilisation de papier. Le poids total de papier consommé en France comprenant les bobines de papier des centres éditiques, les ramettes de papier et le papier acheté par les imprimeurs pour le compte de BNP Paribas représente 9 587 tonnes. Sur cette base, la consommation de papier par ETP diminue de 7 % en 2007 et s'établit à 160 kg par ETP. À l'international, le process de collecte des consommations de papier est en cours d'élargissement et de fiabilisation. À titre d'exemple les consommations atteignent 145 kg par ETP au Maroc, 146 kg par ETP au Royaume-Uni et 288 kg par ETP en Allemagne. BNP Paribas Assurance a mené une mission d'audit interne sur sa consommation de papier pour la diminuer. Des mesures immédiates comme la rationalisation des états informatiques, la généralisation du recto-verso et la sensibilisation des collaborateurs, ont permis de réduire cette consommation au siège en 2007 de 12,5 % par rapport à 2006, soit 25 tonnes, cela dans un contexte de croissance. Des projets à long terme, comme la dématérialisation des états informatiques, amélioreront ces résultats. Enfin, un nouveau reporting permet de suivre la consommation de papier et de mesurer les progrès enregistrés. BNP Paribas Assurance remplace progressivement les 20 à 25 000 cartes de vœux en papier par des cartes électroniques. Pour le Groupe en France, la consommation de produits verts représente environ 20 % des achats des fournitures de bureau.	France Périmètre ITP + centres éditiques (BDDF)  International Allemagne, Maroc Royaume-Uni
3. Consommation d'énergie	La consommation d'électricité en France, établie sur la base des consommations totales réelles et non sur une base prorata temporis, s'établit à 370 GWh, soit une consommation moyenne de 216 kWh par m <sup>2</sup> . À l'international, la collecte représente 52 % des effectifs du Groupe. Sur ce périmètre la consommation représente 327 kWh par m <sup>2</sup> .	France Global France  International Allemagne, Canada, Espagne, Hong Kong, Italie, Japon, Suisse, Turquie, États-Unis, Royaume-Uni
4. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	Avec la fonction Technologies & Processus (ITP), qui fédère la gestion des immeubles, des achats et des systèmes d'information, le Groupe définit et met en œuvre une politique générale de gestion environnementale. La réhabilitation de l'immeuble situé 14, rue Bergère à Paris a obtenu la certification NF Bâtiments tertiaires – démarche Haute Qualité Environnementale (HQE) délivrée par le CSTB en conception et programmation. La mise en place de systèmes de gestion énergétique a été effective en 2007. Elle résulte de l'appel d'offres auprès d'entreprises proposant des solutions de maîtrise de demandes énergétiques. Deux systèmes ont été retenus et font l'objet d'un test. Le premier à Levallois avec Wirecom, dans l'immeuble Paul Vaillant-Couturier où a été installé un système de gestion énergétique du bâtiment grâce à la technologie Courants Porteurs en Ligne. Le second avec Ergelis et la mise en place d'un automate de gestion à distance sur le site de Montigny. Un premier bilan sera établi en 2008 pour déterminer la pertinence de ces systèmes. La direction régionale de BNP Paribas Lease Group à Rennes sert actuellement d'agence test pour un bilan énergétique. Ce bilan permet de calibrer la consommation énergétique, de renégocier les abonnements et de repérer les anomalies de surconsommation pouvant être dues à un matériel défectueux. Pour l'éclairage de la signalétique des agences, les tubes fluorescents de type T8 sont remplacés par d'autres de type T5 donnant la même luminosité pour une consommation inférieure de 30 %. Les guichets automatiques de banque sont éclairés avec des LED, ampoules de longue durée consommant moins d'énergie.	France   Immeubles Centraux   Global France









# Rapport d'examen

d'un des Commissaires aux comptes sur le processus d'établissement des informations sociales et environnementales et sur une sélection de thématiques et de données de développement durable du groupe BNP Paribas

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de BNP Paribas, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur le processus d'établissement des informations sociales et environnementales et sur une sélection pertinente de thématiques et de données de développement durable relatives à l'exercice 2007 présentées dans le Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

Les procédures permettant l'établissement des informations sociales et environnementales, ainsi que les informations correspondantes figurant dans ce Rapport, ont été préparées sous la responsabilité de la fonction Développement Durable 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 et environnementales 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 et environnementales, 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 des représentants des fonctions ITP – Information Technologies et Processus – en charge du reporting environnemental ;
    - avec les membres de la fonction Développement Durable du Groupe ;
  - dans les entités du Groupe avec les correspondants en charge du reporting environnemental de :
    - BNP Paribas Francfort ;
    - BNP Paribas Londres ;
    - 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 sur la responsabilité sociale et environnementale 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 "Des outils et des résultats tangibles en faveur de la diversité" (pages 118 à 121 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - 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 151 et 152 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - avec le responsable Microfinance Groupe et son adjoint.
- Pour les informations relatives à la thématique "Le financement des énergies renouvelables" (pages 147 et 148 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - 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 141 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - avec le Directeur Général délégué de Meunier Immobilier d'Entreprise.
- Pour les données relatives aux déplacements professionnels utilisées pour la thématique "Le bilan CO<sub>2</sub>" (pages 138 à 140 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - avec la correspondante EOG au sein de la fonction ITP.
- Pour les données relatives à l' "Évolution des effectifs" et à "La pyramide des âges du Groupe" (pages 102 et 103 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - avec la responsable du Reporting social au sein de RHG.
- Pour les données relatives à "La consommation d'électricité" (page 138 du Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale) :
  - avec le correspondant Imex au sein de la fonction ITP.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts développement durable de notre cabinet.

## Conclusion

Nous avons constaté des anomalies dans le processus de reporting environnemental, fortement affecté par la création courant 2007 de la nouvelle fonction ITP au sein du Groupe, conduisant à des écarts d'évaluation significatifs sur les données concernant les déplacements professionnels et la consommation d'électricité.

Sur la base de nos travaux, et sous la réserve exposée ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause :

- les processus d'établissement des informations sociales et les procédures de reporting associées ;
- la cohérence des données et des thématiques sociales sélectionnées au regard des procédures de reporting définies par le Groupe au titre de l'exercice 2007 ;
- la cohérence des thématiques environnementales sélectionnées au regard des procédures de reporting définies par le Groupe au titre de l'exercice 2007.

Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2008

L'un des Commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit  
Étienne Boris

L'Associé du département  
Développement Durable de PwC  
Sylvain Lambert

# Table de concordance

Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale		Pages	Article 116 de la Loi NRE*	Principes du Pacte mondial	Global Reporting Initiative**	PNUE***
MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL		p. 2			1.1, 1.2, 4.8	
LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE		p. 74-80				
Une responsabilité environnementale et sociale fondée sur des valeurs et des principes d'action		p. 75			1.2, 4.11	2.3
BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable		p. 75-76			4.11-4.13	3.3
Une démarche RSE intégrée à la performance économique		p. 77-78			1.2, 4.11-4.13	2.3
Une performance reconnue par les agences extra-financières		p. 79-80	Art. 2 - 4°	N° 8	1.2	2.3 & 2.6, 2.2
LA CONFORMITÉ AU SEIN DE BNP PARIBAS		p. 81-86		N° 6 - N° 10	1.2 ; MA : SO/ SO4	2.3
BNP PARIBAS ET SES ACTIONNAIRES		p. 90-99				
LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES		p. 100-126				
Les valeurs du Groupe		p. 100	Art. 1 - 1°-a / 7°	N° 4, N° 5	4.8 ; MA : LA ; MA : HR	
Le référentiel des gestion des ressources humaines		p. 101-103	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. 104				
Des enjeux opérationnels clairement identifiés	Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi	p. 105	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. 105-107			MA : LA / LA1 / LA2	
	Développer la compétence des salariés et des équipes	p. 107-109	Art. 1 - 1°-a / 7°, Art. 1 - 6°		MA : LA / LA10-12	
	Fidéliser par de rétributions compétitives	p. 110-112		N° 1	MA : EC	
	Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique	p. 112-113			MA : LA / LA 2	
	Promouvoir la diversité sous toutes ses formes	p. 114-121	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. 122-123	Art. 1 - 5°	N° 1	MA : LA / LA 7-9	
	Entretenir un dialogue social de qualité	p. 124	Art. 1 - 4°	N° 1/N° 3	MA : LA / LA 4 ; MA HR / HR 5	
	Déployer un dispositif mondial de pilotage du changement	p. 125-126			4.14-4.17	
LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS		p. 127-137				
Relations de proximité		p. 127-132	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'investissements socialement responsable		p. 132-136	N° 9, N° 1/N° 2		MA : EC / EC1 / EC2 ; MA : EN / EN26 ; MA : HR	3.2, 2.7
Relations fournisseurs		p. 137	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. 138-150				
Domaines		p. 138-140	Art. 2 - 6° & 9°, Art. 2 - 1°	N° 7, N° 8	4.8 ; MA : EN / EN 1 / EN 2 / EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7 / EN 16 / EN 17 / EN 18 / EN 22	2.1, 2.4
Leviers		p. 141-144	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. 145-150	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 SOCIAL		p. 151-158				
Un engagement renforcé dans la microfinance		p. 151-153	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	
Des actions de proximité pour promouvoir l'insertion et la solidarité		p. 153-155	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N° 1, N° 6	4.8, 4.13-4.17	
La Fondation BNP Paribas : une fondation présente et imaginative		p. 156-158	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N° 1, N° 6	4.8, 4.12, 4.14, 4.17 ; MA : EC / EC 6	
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION		p. 160-162				
RAPPORT DU PRÉSIDENT		p. 165-190				
Le gouvernement d'entreprise de BNP Paribas		p. 165-181		N° 6, N° 10	1.2, 3.1-3.7, 3.10-3.11, 4.1-4.7	2.3
Le Contrôle Interne		p. 181-186		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. 186		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. 186-190		N° 6	3.1-3.7, 3.13	2.3
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES		p. 191			3.12-3.13	

\* Les annexes Loi NRE, en pages 192 à 200, détaillent les éléments du reporting.

\*\* MA : approche managériale définie dans les lignes directrices GRI G3 ; EC : Économie ; EN : Environnement ;

IP : Responsabilité du fait des produits ; LA : Emploi, relations sociales et travail ; HR : Droits de l'Homme ; SO : Société.

\*\*\* Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable.

# Glossaire

<b>ABSA</b>	Action à Bon de Souscription d'Action.
<b>Action</b>	L'action est un titre négociable constatant le droit de l'actionnaire inscrit en compte chez la société émettrice ou chez un intermédiaire habilité. Elle représente une partie du capital d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions. Depuis la dématérialisation des valeurs mobilières, les actions sont inscrites en compte au nom de leur propriétaire, soit dans les livres de la société (forme "nominative"), soit auprès d'un intermédiaire habilité (forme au "porteur").
<b>ADP</b>	Action à Dividende Prioritaire.
<b>ADR (American Depositary Receipt)</b>	C'est un certificat négociable de dépôt, représentatif d'une ou plusieurs actions, dont la valeur nominale est libellée en dollars et dont le paiement des intérêts est également assuré en dollars ; il permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis.
<b>AMF (Autorité des Marchés Financiers)</b>	Créée par la loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003, l'AMF est issue de la fusion de la COB (Commission des Opérations de Bourse) et du CMF (Conseil des Marchés Financiers). Parmi ses missions figurent donc celles héritées de ces deux institutions, à savoir : élaborer les règlements des marchés financiers, notamment des Bourses de valeurs, veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, surveiller l'information financière délivrée aux investisseurs, et enfin proposer des mesures visant à améliorer le bon fonctionnement des marchés, notamment au plan international. La loi a également confié deux nouvelles missions à l'AMF : la régulation des conseillers en investissement financier et le contrôle des agences de notation et des analystes financiers.
<b>AMS</b>	Asset Management and Services.
<b>Animation/Contrat d'animation</b>	Les contrats d'animation ont été lancés par la SBF-Bourse de Paris en août 1992. Ils consistent en un partenariat signé entre la SBF (devenue depuis Euronext), une société cotée et un intermédiaire financier (l'"animateur"). Ce dernier s'engage à avoir une présence active sur le marché en assurant lors de chaque séance un nombre minimal de transactions, et ce aux fins de favoriser la liquidité du titre. Les contrats d'animation concernent principalement les valeurs moyennes.
<b>Arbitrage</b>	Activité consistant à profiter des écarts de valorisation entre deux actifs financiers, par exemple deux actions lors d'OPE ou d'OPA. Les arbitragistes interviennent donc, dans ce contexte, en cas d'écart entre le cours de la cible et le "prix" proposé par l'initiateur de l'offre.
<b>Augmentation de capital</b>	Un des moyens d'accroître les fonds propres de la société. Elle est réalisée soit par augmentation du nominal des actions existantes, soit par la création d'actions nouvelles provenant de souscriptions en numéraire, d'apports en nature ou de bénéfices, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Les augmentations de capital peuvent être réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription. Elles peuvent permettre de faire participer de nouveaux actionnaires au capital de la société. Elles doivent avoir été préalablement autorisées par une AGE.


























Édition et conception  
Marque, Communication et Qualité – BNP Paribas

Conseil, création et production  
 **TERRE DE SIÈCLE**

Prises de vue

**Rapho**

Pascal Dolémieux – Grégoire Korganow – Gilles Leimdorfer – Jean-Erick Pasquier – Stéphanie Tétu