

Rapport
Développement
Durable
20
03



La banque d'un monde qui change





Cybercafé - Shanghai
Photo couverture : Gilles Leimdorfer

Un Monde qui Change

Nous avons choisi la signature qui est la nôtre, la banque d'un monde qui change, pour thème de ce Rapport annuel 2003. BNP Paribas accompagne les projets de ses clients et contribue souvent à façonner l'avenir avec eux. C'est pour rendre hommage au rôle joué par nos clients que nous avons choisi, sans prétendre à l'exhaustivité, une vingtaine d'actions qui contribuent, chacune à leur façon, au changement du monde.

Certaines de ces innovations trouvent leurs racines dans les sciences fondamentales, qu'il s'agisse des formidables avancées de la médecine, des progrès de l'aéronautique, des applications des nanotechnologies ou d'initiatives permettant de bâtir un monde plus propre.

Mais d'autres domaines participent aussi au changement de notre monde : la nécessité de lutter contre le terrorisme, la montée en puissance de nouveaux modèles économiques, la prise en compte du handicap, la volonté de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes, tous les exemples de solidarité - qu'il s'agisse d'initiatives particulières ou de projets collectifs.

Il va sans dire, enfin, que la qualité d'une innovation n'est pas corrélative à la nature de nos clients : multinationales et petites entreprises, milieux associatifs et initiatives de clients particuliers, tous sont représentés.

Nous voulons remercier ici l'ensemble de nos clients, ceux qui ont contribué à ce projet, bien sûr, mais aussi tous les autres qui nous donnent envie de mieux les connaître, de mieux les comprendre, d'imaginer des solutions à leurs défis et d'évoluer avec eux dans le mouvement incessant du monde.

Rapho

Les reportages ont été réalisés en janvier et février 2004 par quatre photographes de l'agence Rapho. Reconnue comme l'un des acteurs majeurs du paysage photographique tant en France qu'à l'international, l'agence Rapho rassemble grands noms patrimoniaux et auteurs contemporains portant un regard personnel et sensible sur notre monde.



Sommaire

BNP PARIBAS

<u>Chiffres clés</u>	<u>2-3</u>
<u>Message du président</u>	<u>4-5</u>
<u>Panorama des métiers</u>	<u>6-11</u>
<u>Développement Durable</u>	<u>14-87</u>
• Les principes d'action	
- Présentation de la démarche	14
- Éthique et déontologie	17
• BNP Paribas et ses parties prenantes	
- BNP Paribas et ses actionnaires	20
- Développement des ressources humaines	32
- Les relations avec les clients et les fournisseurs	38
- L'environnement	44
- Les relations avec la société civile : le mécénat	48
• Le gouvernement d'entreprise	
- Le Conseil d'administration	52
- Le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	58
- Les rémunérations	71
- La gestion des risques	78
<u>Annexes NRE</u>	<u>94-102</u>
<u>Glossaire</u>	<u>104-112</u>

Chiffres

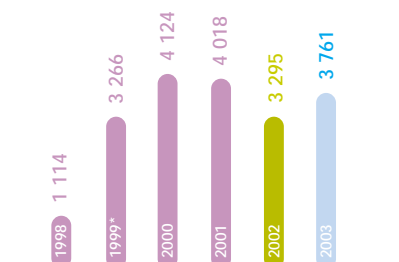
Effectifs

	2003	2002
Monde	89 100	87 700
Europe	67 400	66 200

Notations (depuis le 16 décembre 2003)

Moody's	Aa2	Perspective stable
Standard & Poor's	AA-	Perspective positive
Fitch	AA	Perspective stable

Résultat net, part du groupe (en millions d'euros)



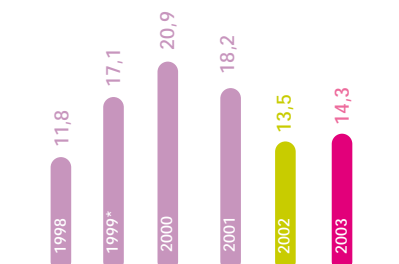
* Résultat net pro forma avant provision pour restructuration.

Résultat net par action ⁽¹⁾ (en euros)



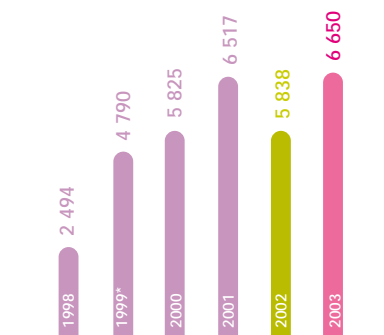
⁽¹⁾ Résultat net, part du groupe rapporté au nombre moyen d'actions en circulation, ajusté pour tenir compte de la division par deux du nominal intervenue le 20 février 2002.

Rentabilité des capitaux propres (en %)



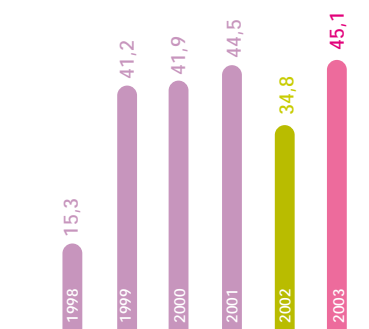
* Résultat net pro forma avant provision pour restructuration.

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

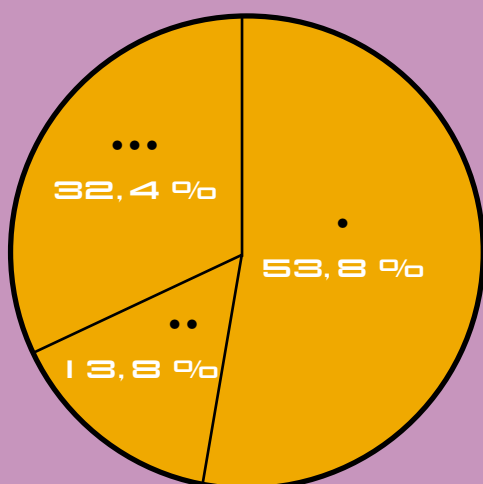


* Résultat brut d'exploitation pro forma.

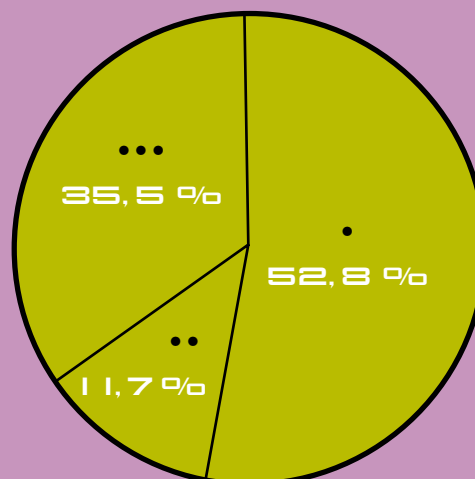
Capitalisation boursière au 31/12 (en milliards d'euros)



Produit net bancaire
des grands domaines d'activité
(en %)



Résultat brut d'exploitation
des grands domaines d'activité
(en %)



- Banque de Détail
- Banque Privée et Gestion d'Actifs
- Banque de Financement et d'Investissement

Activité

(en millions d'euros)

	2003	2002
Total bilan	783 076	710 319
Dépôts clientèle	282 568	267 190
Opérations avec la clientèle (montant brut)	231 479	235 688
Capitaux propres, part du groupe ⁽¹⁾	28 321	26 445
Ratio international de solvabilité	12,9 %	10,9 %
dont noyau dur	9,4 %	8,1 %

⁽¹⁾ Avant affectation du résultat.

Résultats

(en millions d'euros)

	2003	2002	Variation 2003 - 2002
Produit net bancaire	17 935	16 793	6,8 %
Résultat brut d'exploitation	6 650	5 838	13,9 %
Résultat d'exploitation	5 289	4 368	21,1 %
Résultat avant impôt	5 586	4 813	16,1 %
Résultat net, part du groupe	3 761	3 295	14,1 %





Message du Président

Dans une période de crise économique et financière, le groupe BNP Paribas a obtenu en 2003 des résultats de haut niveau en gardant le cap de sa stratégie de développement dans la rentabilité. En dépit des difficultés de la conjoncture et de leur pression sur les performances économiques, le groupe s'est attaché à assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale. Ses engagements de longue date ont été plus largement reconnus. C'est ainsi que son rating socialement responsable a été amélioré par les principales agences extra-financières et qu'il s'est vu décerner plusieurs distinctions, notamment en raison de sa transparence en matière de gouvernance et de contribution au développement durable :

- le trophée d'or des Assemblées Générales ⁽¹⁾ ;
- le grand prix du Rapport annuel ⁽²⁾ ;
- le prix de la Best Disclosure Policy et le prix de la Best Corporate Literature ⁽³⁾ ;
- le prix du meilleur DRH de l'année ⁽⁴⁾ ;
- le prix spécial du jury pour son action de mécénat ⁽⁵⁾ ;
- le 1^{er} rang pour l'application du reporting social et environnemental dans le cadre de la loi NRE ⁽⁶⁾.

Ce palmarès est une légitime source de fierté pour nos équipes dont la mobilisation a permis d'obtenir ces résultats dans un contexte dominé par les crises et les incertitudes. Cette reconnaissance conforte le groupe dans le choix des principes d'action exigeants qui animent sa gouvernance et ses relations avec toutes ses parties prenantes.

La meilleure visibilité de notre contribution au développement durable nous incite à rester modeste face aux multiples attentes de la société à notre égard, mais elle renforce également notre ambition et notre volonté d'approfondir encore l'intégration de notre responsabilité sociétale par tous les métiers du groupe, selon les orientations retenues pour 2004 par notre Comité exécutif.

C'est dans cette démarche que s'inscrit naturellement notre adhésion en 2003 au Pacte Mondial proposé par le Secrétaire Général des Nations-Unies pour associer plus largement les entreprises multinationales à la promotion du développement durable.

⁽¹⁾ Décerné par le magazine *Le Revenu*.

⁽²⁾ Décerné par *Le Figaro Économie* et *La Vie française*.

⁽³⁾ Décerné dans le cadre de la cinquième conférence Eurozone organisée par la revue *Investir Relations Magazine*.

⁽⁴⁾ Organisé par le cabinet Hudson et *Le Figaro*.

⁽⁵⁾ Dans le cadre des Oscars Admical du mécénat d'entreprise.

⁽⁶⁾ Étude du cabinet Utopies publiée par *Le Figaro Entreprises*.



J. Pébereau

Banque de Financement & d'Investissement

Afin de renforcer ses positions européennes, de développer ses forces d'origination et de tirer le meilleur parti de ses capacités de développement sur ce marché, un groupe intégré nommé Coverage and Territories Europe (CTE) a pour mission la couverture des relations stratégiques et grandes entreprises ainsi que l'animation des territoires en Europe.

Par ailleurs, pour l'ensemble du monde hors Europe, un groupe, Coverage and Territories International (CTI), assure la couverture des relations stratégiques et grandes entreprises aux Amériques, en Asie-Pacifique, en Afrique et au Moyen-Orient et assure l'animation des territoires BFI concernés. Financial Institutions Group (FIG) assure la couverture des institutions financières (banques, assurances, supranationaux...) en un groupe intégré pour l'ensemble du monde.

Ces équipes commerciales ont vocation à vendre l'ensemble des produits du groupe et des filiales. Les chargés de relation CTE et CTI, grâce à une bonne connaissance de la stratégie industrielle de leurs clients et au suivi quotidien de la gestion de l'entreprise, sont les interlocuteurs privilégiés des grandes relations du groupe et les garants d'une action coordonnée des spécialistes produits.

Avec une base de clientèle d'environ 11 000 entreprises et institutionnels, l'organisation de CTE et de CTI doit permettre de prendre mieux en compte les spécificités de ces différents marchés, en particulier sur le plan régional, avec la priorité de favoriser la génération des revenus dans toutes les lignes de produits et de développer les ventes croisées.

Fort d'une équipe de 65 experts répartis dans 20 pays, FIG gère 450 clients institutionnels : assureurs, fonds de pension et sociétés de gestion d'actifs, organismes supranationaux, banques et banques centrales. Grâce aux relations durables établies avec ses clients et la connaissance de l'activité dont font preuve les collaborateurs de FIG, BNP Paribas est considéré comme une banque de référence par les clients institutionnels et particulièrement apprécié en comparaison de ses principaux concurrents. La réussite de FIG repose notamment sur une collaboration rapprochée avec les autres métiers principalement Taux et Change, Actions, Gestion d'Actifs et métier Titres (BNP Paribas Securities Services).

Conseil et Marchés de Capitaux

Corporate Finance

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

Le Corporate Finance a mis en place une organisation matricielle mettant à la disposition de ses clients la meilleure combinaison possible des compétences de ses divers spécialistes sectoriels, géographiques et produits, tout en optimisant la gestion de ses ressources.

Le Corporate Finance, qui regroupe près de 330 professionnels dans le monde, dispose d'un réseau mondial, avec une approche ciblée prioritairement sur l'Europe, complétée par un dispositif puissant en Asie, avec BNP Paribas Peregrine, et une présence en Amérique du Nord et du Sud.

BNP Paribas a confirmé sa place parmi le Top 15 des banques conseils en fusions et acquisitions en Europe (13^e rang européen selon Thomson Financial en volume de transactions réalisées en 2003 et 11^e en volume de transactions annoncées), et parmi les leaders en Europe et en France dans les opérations de primaire actions (8^e en Europe et 1^{er} en France dans le classement Dealogic Bondware).

Actions

Le métier Actions couvre les activités de recherche, de trading et de vente sur actions (européennes et asiatiques) et dérivés actions (à l'échelle mondiale). Ses équipes agissent tant sur les marchés secondaires que sur les marchés primaires, pour lesquels elles sont le relais du Corporate Finance. Le portefeuille de clients englobe institutions financières, entreprises et particuliers.

Le métier privilégie une organisation par produits. Chacune de ses divisions, Courtage Actions, Dérivés Actions et Prime Brokerage (activité destinée aux "hedge funds"), intègre l'ensemble des services offerts à la clientèle.

En 2003 BNP Paribas était :

- 2^e intervenant sur Euronext d'actions (source : Euronext) et 3^e en Allemagne pour le courtage d'actions (source : Deutsche Börse) ;
- 1^{er} sur les Futures et 2^e sur les Options sur le marché à terme du Monep (source : Euronext) et 2^e en France pour les volumes de "warrants" échangés (source : Euronext) ;
- 1^{er} intervenant sur les marchés de Futures et Options sur le Osaka Stock Exchange au Japon ;
- BNP Paribas a obtenu le prix "2004 Equity Derivatives House of the Year" décerné par la revue de référence *Risk Magazine*.

Fixed Income (Taux et Change)

L'expertise du métier Taux et Change dans la mise au point de nouveaux produits et ses capacités de distribution ont permis à BNP Paribas de figurer parmi les trois premiers acteurs de ce marché en Europe et de se constituer une clientèle importante en Asie, au Japon et aux États-Unis.

Les solutions pour les clients sont définies selon une approche globale, faisant appel à l'expertise mondiale de la banque dans les domaines de la recherche, de la vente, de la négociation, de l'origination et de la distribution. L'offre est articulée autour de trois lignes de produits : crédit, taux et change.

La banque est reconnue comme un des leaders mondiaux sur les marchés de taux et de dérivés de crédit et occupe une place importante sur le marché mondial des changes.

BNP Paribas propose une gamme étendue de produits obligataires via une plate-forme puissante de vente et de marketing. Par ailleurs, la banque dispose d'un éventail complet de produits de recherche et de services, sous forme de rapports écrits pouvant être diffusés par différents médias, proposé à chacun de ses clients afin de les assister et de les conseiller.

Ces efforts conjugués permettent de proposer aux clients de la banque une gamme complète de services personnalisés, à l'échelle mondiale, couvrant de nombreux marchés et devises.

Le pôle Taux et Change emploie 1 400 professionnels à travers le monde.

BNP Paribas a été classé 3^e "Bookrunner for All Invest.-Grade Bonds in euros", 2^e sur les "Corporate Bonds in euros", 5^e pour l'ensemble des "Bonds in euros" et 8^e pour l'ensemble des "Euromarket Issues" (source : IFR).

Métiers de Financement

Energy, Commodities, Export, Project (Ecep)

En réunissant au sein d'une structure unique les financements de matières premières, d'énergie, de projets et d'export, BNP Paribas s'est doté d'une organisation originale qui répond aux attentes de ses clients, et fait jouer au mieux les synergies existant entre ces différentes activités.

Le métier Energy, Commodities, Export, Project (Ecep) est une activité mondiale. Il est structuré de la manière suivante :

- le financement du négoce de matières premières sous toutes ses formes, dont BNP Paribas est un des leaders mondiaux ;

- les financements structurés de matières premières dans les pays émergents, comprenant en outre les activités de prêts sur réserves ainsi que les financements structurés de stocks ;
- les financements des entreprises opérant dans les domaines de l'énergie, des métaux et des mines dans les pays industrialisés ;
- les opérations de dérivés sur matières premières, avec des activités de courtage sur marchés organisés et des opérations de gré à gré (OTC) à New York et à Londres ;
- les financements export, couvrant 28 assureurs crédit publics avec 15 bureaux dédiés dans les pays exportateurs et une trentaine de correspondants spécialisés dans les pays importateurs ;
- les financements de projets, structurant des crédits sur base de cash-flows, en particulier dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures.

BNP Paribas a été nommé "2003 Highly Commended Best Commodity Bank" (*Trade Finance Magazine*).

Crédit et Financements Structurés

Au confluent des activités de crédit et de marché, ce métier propose, au niveau mondial, le montage, la structuration et la distribution de financements complexes et innovants : crédits syndiqués, financements d'acquisitions, financements de LBO, financements d'optimisation et d'actifs, financements des médias et télécommunications, financements maritimes et aéronautiques. Pour l'année 2003, BNP Paribas se situe au 6^e rang en tant que "mandated lead arranger" de crédits syndiqués dans le monde et au 4^e rang en tant que "mandated lead arranger" de crédits syndiqués sur la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique (source : *International Financial Review de janvier 2004*).

En 2003, BNP Paribas occupe également le 4^e rang en tant que "mandated arranger" de crédits à effet de levier en Europe (source : *International Financial Review de janvier 2004*).

Les responsables des Financements Structurés sont en outre en charge de la mise en place et du suivi des crédits ordinaires ("financements bancaires classiques"), qui restent cependant l'objet d'un suivi distinct.

Gestion des Participations cotées et Créances souveraines

Gestion des Participations cotées et Créances souveraines exerce deux activités. Son objectif est de valoriser les actifs dans une optique moyen terme, grâce à une gestion dynamique. Elle se différencie donc nettement d'une activité de trading.

La Gestion des Participations cotées gère les participations minoritaires que BNP Paribas détient dans des grands groupes cotés en Bourse.

La Gestion des Créances souveraines a pour missions 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).

Banque de **Détail**

Banque de Détail en France (BDDF)

La Banque de Détail en France (BDDF) offre à 6 millions de clients particuliers et professionnels et à 60 000 clients entreprises et institutions une large gamme de produits et services, de la tenue du compte courant jusqu'aux montages les plus complexes en matière de financement des entreprises ou de gestion patrimoniale.

Le réseau de BDDF compte 2 200 agences et 3 200 guichets et automates de banque. Il est concentré sur des régions disposant d'un fort potentiel économique et détient notamment une part de marché de 15 % en Ile-de-France (*source : Etudes marketing BNP Paribas BDDF*, part de marché en nombre de guichets). Il se caractérise par une présence forte sur les segments de clientèle de particuliers les plus attractifs (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.

BDDF comprend principalement le réseau d'agences sous l'enseigne BNP Paribas, mais aussi la Banque de Bretagne, la société d'affacturage BNP Paribas Factor et une société de capital accompagnement, BNP Paribas Développement. Ses 30 000 collaborateurs sont répartis au sein des agences dédiées aux particuliers et entrepreneurs, des centres de banque privée, des Centres d'Affaires entreprises, du Centre de Relations Clients (CRC) et des back-offices en charge du traitement des opérations.

BNP Paribas a engagé à partir de 1997 un vaste programme de refonte de son réseau.

C'est aujourd'hui un des pionniers de la Banque de Détail Multicanal en Europe. Cette réorganisation vise à assurer la meilleure qualité de service et à renforcer le rôle de conseil des commerciaux présents dans les agences. Le Centre de Relations Clients, avec deux plates-formes à Paris et Orléans, centralise les appels à destination des agences et assure le traitement centralisé des e-mails envoyés par les clients. La gestion de la relation client dans la dimension multicanal s'appuie sur un nouveau poste de travail informatique, véritable cœur du système. Ce poste est déployé aussi bien auprès des commerciaux des agences que des téléconseillers du Centre de Relations Clients.

En complément, BDDF renforce son dispositif commercial à destination de la clientèle de la Banque Privée France en s'appuyant sur 212 centres de banque privée implantés sur tout le territoire.

Dans le domaine de la clientèle des entreprises, le réseau s'est doté d'une nouvelle approche de ce segment de clientèle en créant 17 Centres d'Affaires à fin 2003.

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 l'ensemble du territoire d'agences de production et d'appui commercial, spécialisées par filières.

Services Financiers et Banque de Détail à l'International (SFDI)

Le pôle Services Financiers et Banque de Détail à l'International regroupe depuis le 11 juin 2003 les activités jusqu'ici regroupées au sein des pôles Services Financiers Spécialisés (SFS) et Banque de Détail à l'International (BDDI). A l'occasion de ce regroupement, la société Cortal Consors est désormais rattachée au pôle Banque Privée, Gestion d'Actifs (BPGA).

Services Financiers

Cetelem

Cetelem est le leader du crédit à la consommation dans la zone euro (*source : rapports annuels des opérateurs et European Credit Research Institute*), avec au total 29,0 milliards d'euros d'encours gérés au 31 décembre 2003 et plus de 10 000 collaborateurs dans le monde.

Depuis 50 ans, l'entreprise contribue à faire du crédit à la consommation un outil moderne et maîtrisé au service de la consommation et de la gestion du budget des ménages.

Cetelem est un acteur de référence pour sa capacité d'innovation – dont la carte Aurore détenue par 15 millions de porteurs dans le monde est un des symboles –, pour la qualité de son offre

répondant à l'essentiel des besoins de financement des ménages (prêts personnels, ventes à tempérament, crédit automobile, crédits renouvelables), pour son expertise technique et sa maîtrise du risque.

Cetelem est le partenaire privilégié et historique du commerce et accompagne le développement des grandes enseignes de la distribution dans le monde (Carrefour, Conforama, Ikea, Dixons, Dell...).

Cetelem est aussi un partenaire de référence pour les établissements bancaires et les compagnies d'assurances (Axa, Banques Populaires, Caisses d'Épargne, Dresdner, KBank...) ainsi que pour les nouveaux fournisseurs de services aux particuliers (EDF), auxquels il apporte son savoir-faire en matière de crédit.

Cetelem est aujourd'hui présent dans 20 pays dont 15 pays en Europe.

UCB

L'UCB est spécialisée dans le financement de l'acquisition de logements par les particuliers, destinée à la résidence de l'emprunteur ou à l'investissement. Elle intervient en France et, à travers ses filiales, en Espagne, en Italie, au Portugal et aux Pays-Bas. Au 31 décembre 2003, les encours gérés par UCB s'élevaient à 16,3 milliards d'euros.

La stratégie commerciale de l'UCB consiste à animer un réseau d'apporteurs d'affaires, professionnels de l'immobilier (agents immobiliers, constructeurs...) ou brokers selon les pays, qui la met en contact avec des prospects en situation d'achat. Ses atouts – spécialisation, innovation, contrôle des risques, forte part de

marché auprès des fonctionnaires en France – en font un acteur reconnu du financement du logement. D'importantes synergies avec le réseau de Banque de Détail de BNP Paribas, au travers de l'apport réciproque de clientèle, renforcent ce dispositif.

L'UCB met ses outils à disposition de partenaires et fournit des prestations de gestion informatique à la Société Générale dans le cadre d'une activité de servicing.

La part de marché de l'UCB au 31 décembre 2003 est de 2,35 % pour la France, de 3,25 % pour l'Espagne et de l'ordre de 1 % pour l'Italie et le Portugal

BNP Paribas Lease Group (BPLG)

BPLG est spécialisé dans le financement des investissements des entreprises et des professionnels. Présent dans 10 pays d'Europe, BPLG propose une gamme complète de solutions financières en crédit-bail mobilier et immobilier, en location financière et en crédit, avec ou sans prestation associée.

N° 1 en France avec une part de marché de l'ordre de 20 % (source : Association Française des Sociétés Financières –ASF–, *Entreprises et Professionnels*), et un des leaders en Europe, BPLG travaille en partenariat avec les constructeurs, importateurs et distributeurs d'équipements : son ambition est de leur permettre d'optimiser leurs performances commerciales en intégrant le financement à l'acte de vente. BPLG assure la réalisation et la gestion des financements en crédit-bail mobilier et immobilier distribués par le réseau bancaire de BNP Paribas à ses clients, en France et en Europe.

Métier Location avec services

Le métier Location avec Services comprend trois groupes de sociétés qui proposent aux entreprises des solutions modulaires pour externaliser la gestion, le financement, ainsi que les risques techniques et de marché liés à l'usage de leurs équipements logistiques :

- Véhicules légers : Arval PHH
- Véhicules industriels : Artegy
- Parcs informatiques : Arius

Souples et évolutifs, les produits et services proposés ont en commun de répondre aux souhaits de déconsolidation financière des entreprises et surtout de leur permettre d'optimiser la gestion de leurs parcs d'équipements. Ces offres s'appuient sur le savoir-faire et la maîtrise technique des équipes spécialisées du métier, sur une puissance d'achat reconnue et sur un ensemble d'outils interactifs indispensables à un dialogue efficace avec les entreprises clientes.

Directement présent dans 16 pays, Arval PHH, principale société du métier, est un des leaders européens du marché de la location longue durée et de la gestion de parcs de véhicules automobiles, avec un parc géré total de 600 000 véhicules fin 2003.

Arval PHH est également lié par un accord commercial et technologique à PHH North America, filiale d'Avis Group spécialisée dans la gestion de véhicules et qui opère désormais sous le nom de PHH Arval.

Banque de Détail à l'International (BDDI)

BancWest

Aux États-Unis, l'activité du pôle SFDI s'exerce au travers de BancWest Corporation, holding issue du rapprochement intervenu en 1998 entre Bank of the West et First Hawaiian Bank. En décembre 2001, BNP Paribas a porté sa participation au capital de BancWest de 45 à 100 %, puis a acquis, en mars 2002, United California Bank (UCB) dont la fusion opérationnelle avec Bank of the West a été achevée dès la fin du troisième trimestre 2002.

Bank of the West propose ses services de banque de détail à une clientèle de particuliers et d'entreprises dans six États de l'Ouest américain (Californie, Washington, Idaho, Nevada, Nouveau-Mexique, Oregon). Après intégration de l'UCB, elle se positionne au 5^e rang des banques généralistes en Californie (source : FDIC, 30 juin 2003) et détient des positions fortes au niveau national dans certaines activités de financements spécialisés (Marine, Recreational Vehicles, Church Lending, Small Business Administration).

Avec une part de marché de 40 % en termes de dépôts (source : FDIC, 30 juin 2003), First Hawaiian Bank est devenue la plus importante banque de l'État d'Hawaii, où elle exerce son activité de banque de proximité, offrant aux particuliers et aux entreprises une large gamme de produits.

Au total, avec 7 461 collaborateurs et forte d'un réseau de 350 agences, BancWest sert quelque 2 millions de clients. Au 31 décembre 2003, le total de son bilan atteint 38,4 milliards de dollars.

Marchés Émergents et Outre-Mer (MEO)

La ligne de métier Banque de Détail dans les Marchés Émergents et Outre-Mer (MEO) est constituée de quatre zones géographiques : Afrique-océan Indien, Dom-Tom, Maghreb-Méditerranée et Moyen-Orient. Dans ces régions, BNP Paribas déploie, au travers d'un peu plus de 350 agences et pour 1,3 million de clients, son expertise acquise dans la banque de détail en France.

Le réseau des BICI (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie) est au cœur du dispositif de BNP Paribas en Afrique. Avec une centaine d'agences réparties dans six pays (Burkina, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Conakry, Mali et Sénégal), SFDI gère l'un des premiers réseaux bancaires d'Afrique francophone. Dans l'océan Indien, le groupe est présent à Madagascar (BMOI) et aux Comores (BIC).

Dans la zone Maghreb-Méditerranée, le groupe possède un peu moins de 200 agences au travers de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI) au Maroc, de l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI) en Tunisie et de BNP Paribas El Djazair en Algérie.

Dans les Dom-Tom, le groupe possède 49 agences et dispose de fortes positions de place.

Dans sa zone Moyen-Orient, BNP Paribas dispose d'implantations au Liban (BNPI Beyrouth), en Égypte (BNP Paribas Le Caire), à Chypre et à Djibouti. Elle opère dans la région du Golfe à partir de sa direction régionale qui assure l'animation depuis Bahreïn de quatre territoires : Bahreïn, Abu Dhabi, Dubai, Qatar.

Enfin, le métier de Banque de Détail dans les MEO est partie prenante du réseau international de Trade Centers de BNP Paribas, qui permet aux clients importateurs et exportateurs d'avoir accès à des équipes de spécialistes du commerce international.

Banque Privée, Gestion d'Actifs, Cortal Consors, Assurance et Titres

BPGA est le pôle de Services aux Investisseurs du groupe, chargé notamment de l'"asset gathering" de BNP Paribas.

Il est un acteur européen de premier plan qui regroupe les activités liées à la collecte, la gestion, la valorisation de l'épargne et du patrimoine et leur enrichissement par des services à forte valeur ajoutée.

L'expertise de BPGA est répartie en trois grandes activités :

- la Gestion Institutionnelle et Privée, qui regroupe la Banque Privée (BNP Paribas Banque Privée), la Gestion d'Actifs (BNP Paribas Asset Management) et le courtage en ligne, sous la marque Cortal Consors ;
- l'Assurance (BNP Paribas Assurance) ;
- l'activité de services liés aux Titres pour les institutions financières mondiales avec BNP Paribas Securities Services.

Gestion Institutionnelle et Privée

Banque Privée

Au service d'une clientèle privée exigeante et fortunée, BNP Paribas Banque Privée délivre un conseil personnalisé en ingénierie et en diversification patrimoniale et une gestion adaptée aux besoins de chacun de ses clients en s'appuyant sur une gamme de produits sélectionnés, performants et innovants.

Avec plus de 96 milliards d'euros d'actifs clientèle, BNP Paribas Banque Privée occupe le 10^e rang mondial en Banque Privée (au 30 juin 2003 ; *source : Wealth Partnership Review, octobre 2003*). Leader en France avec 42 milliards d'euros d'actifs et un réseau de plus de 120 implantations couvrant l'ensemble du territoire, elle développe rapidement sa présence sur les marchés domestiques européens et dispose d'ores et déjà de positions significatives sur les grands centres de la gestion privée internationale d'Europe et d'Asie.

Asset Management

BNP Paribas Asset Management exerce le métier de Gestion d'Actifs pour compte de tiers. Présentes dans 24 pays, ses équipes se distinguent par :

- Une spécialisation dans certains domaines de gestion avec une expertise de la gestion fondamentale et quantitative qui couvre les principales classes d'actifs et, dans la gestion alternative et structurée, une organisation qui conjugue les savoir-faire d'un pôle spécifique et de partenariats très spécialisés ;
- Une segmentation des équipes commerciales par type de clientèle dans chaque pays où BNP Paribas Asset Management opère, afin de garantir la proximité, la différenciation des offres et la personnalisation du service ;
- Une présence et un développement sur les marchés du futur (par exemple au Brésil, en Corée ou en Chine, pays dans lequel BNP Paribas Asset Management a obtenu fin 2003 l'autorisation de démarrer ses activités de gestion), pour constituer des relais de croissance puissants et des opportunités d'investissement pour tous ses clients.

Fort d'un fonds de commerce de plus de 400 clients institutionnels, acteur majeur de la distribution de fonds en Europe (9^e promoteur en Europe au 30 septembre 2003 – *source : FERI*), BNP Paribas Asset Management gère 168 milliards d'euros au 31 décembre 2003.

En 2003, l'agence de notation Fitch Ratings a relevé à "aa+" la note "Asset Manager" de BNP Paribas Asset Management.

Cortal Consors

Leader européen de l'épargne et du courtage en ligne pour les particuliers (*source : Reuters, octobre 2003*), Cortal Consors a pour mission d'apporter à ses clients son savoir-faire, sa technologie sur la Bourse et son expérience du conseil sur une large gamme de placements, notamment des produits de placement à court terme, des OPCVM, et des produits d'assurance-vie, en s'appuyant sur des technologies de pointe en matière de courtage.

Assurance

BNP Paribas Assurance est une holding qui détient l'intégralité du capital de Natio Vie et de Cardif SA et la moitié du capital de Natio Assurance, société d'assurances dommages dont l'autre moitié est détenue par le groupe Axa. La stratégie de BNP Paribas Assurance est multimarque, multipartenariat et multipays.

Natio Vie et Natio Assurance distribuent leurs produits au travers du réseau de la Banque de Détail et de la Banque Privée en France. Les contrats couvrent l'ensemble de la gamme des produits d'assurance des personnes, épargne et prévoyance ainsi que les contrats auto, multirisque habitation et assurance scolaire.

Cardif commercialise en France des produits d'assurance des personnes et des services de gestion d'actifs, pour les particuliers et les entreprises, par l'intermédiaire des filiales du pôle SFDI, de banques partenaires, de courtiers, de conseillers financiers indépendants et par approche directe des clients.

Les sociétés de BNP Paribas Assurance adhèrent à un GIE qui leur permet de bénéficier d'économies d'échelle en regroupant toutes les fonctions non spécifiques à une marque.

Hors de France, Cardif est présente dans 27 pays.

La distribution est effectuée à travers des accords de partenariat avec des banques et des sociétés de crédit locales et, dans certains pays d'Europe, par des réseaux de conseillers financiers indépendants.

BNP Paribas Assurance est en France le 4^e assureur vie (source : FFSA), avec une part de marché de 7,3 % en collecte brute.

Métier Titres

BNP Paribas Securities Services est spécialisé dans les services titres pour les sociétés et les institutions financières : banques, sociétés de courtage, fonds de pension, gestionnaires d'actifs et compagnies d'assurances.

Outre la compensation et la conservation de titres, cette filiale du groupe BNP Paribas dispense de nombreux services complémentaires : financement des positions en espèces et en titres, gestion de collatéral, sous-traitance des middle et back-offices, administration et comptabilité de fonds, mesure

et attribution de performance, services aux émetteurs, administration de comptes de particuliers, agent de transfert et "corporate trust". Au 31 décembre 2003, les actifs en conservation s'élevaient à 2 090 milliards d'euros et 23,4 millions de transactions ont été traitées au cours de l'année 2003.

BNP Paribas Securities Services se classe à la 1^{re} place des Global Custodians européens et au 5^e rang mondial (source : Institutional Investor Magazine, classement publié en septembre 2003 sur la base des actifs en conservation à fin mars 2003).

Exerçant plus de la moitié de son activité hors de France, BNP Paribas Securities Services, dont le siège est à Paris, compte des succursales, filiales et bureaux implantés sur l'ensemble des principales places financières en Europe (notamment en Allemagne, Belgique, Espagne, Grèce, Irlande, Italie, Jersey, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et Suisse), en Australie et Nouvelle-Zélande ainsi qu'aux États-Unis. Des services sont également proposés en Turquie dans le cadre d'un accord de coopération avec Garanti Bank.

Immobilier

BNP Paribas, au travers de Meunier, Comadim, Gérer, BNP Paribas Immobilier, Coextim, Antin Vendôme, Espaces Immobiliers, propose une gamme intégrée et étendue de services immobiliers à forte valeur ajoutée pour satisfaire les attentes d'une large clientèle.

Le métier intègre la foncière cotée Klépierre et ses filiales de gestion autour de Ségécé, et est présent sur les trois classes d'actifs : bureaux, logement et centres commerciaux. Réunion d'acteurs de tout premier plan, l'Immobilier de BNP Paribas se fédère autour d'équipes spécialisées : gestion d'actifs, coverage, financement et gestion des flux, conseil, développement et promotion, expertise immobilière, administration de biens.

Au-delà de l'Île-de-France, les filiales des services immobiliers de BNP Paribas se développent en Rhône-Alpes et dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Klépierre, quant à elle, accentue sa position de leader européen en centres commerciaux.

BNP Paribas Capital

BNP Paribas Capital regroupe l'ensemble des activités de Private Equity du groupe BNP Paribas. On entend par Private Equity l'investissement au capital de sociétés non cotées, en vue de dégager à moyen terme un gain financier, sous forme de plus-value.

Les équipes de BNP Paribas Capital travaillent au sein de sociétés de gestion indépendantes, avec une double mission :

- conseiller le groupe BNP Paribas sur son portefeuille direct ;
- gérer ou conseiller des fonds associant le groupe et des investisseurs tiers.

BNP Paribas Capital exerce tous les aspects du métier de Private Equity.

Les LBO de grande taille en Europe sont réalisés par PAI Partners.

Les LBO de taille moyenne, le capital-risque en France ainsi que les investissements dans le secteur médias et télécoms sont réalisés au travers de fonds dédiés gérés ou conseillés par BNP Private Equity et ses filiales.

La stratégie du groupe BNP Paribas vise à développer activement la gestion de fonds comportant une majorité de capitaux tiers tout en cédant progressivement le portefeuille détenu directement.

Online



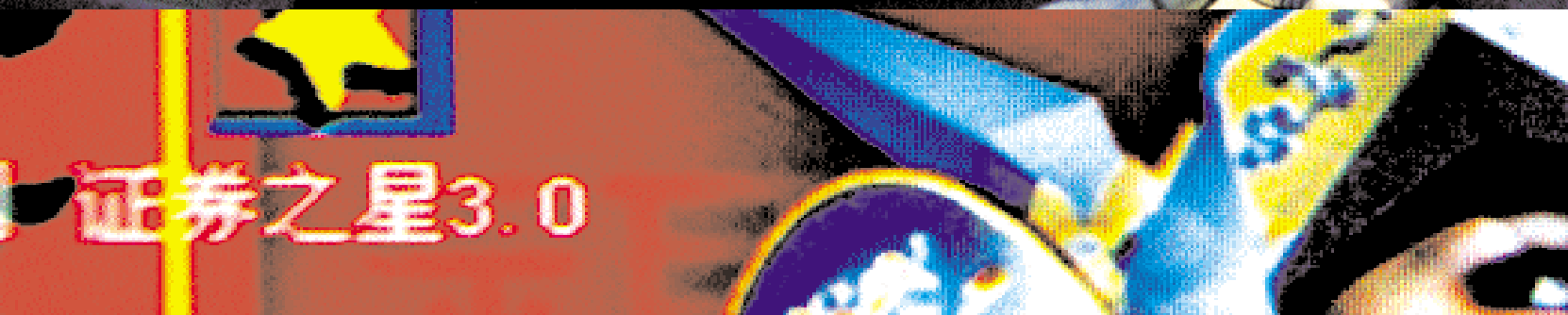
百战



疯狂坦克2



泡泡堂



证券之星3.0

Mary MA
Directeur administratif et financier, Senior Vice-President
Lenovo - Client de BNP Paribas - Chine

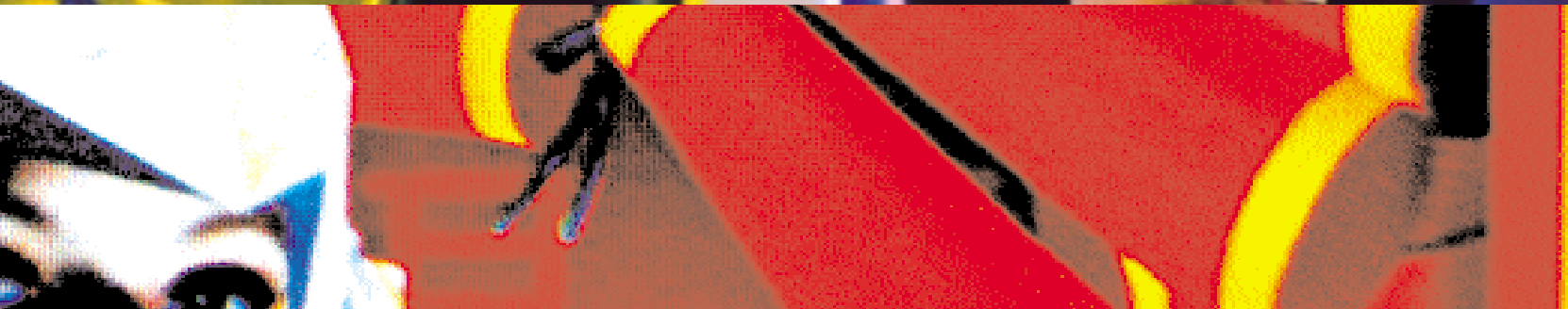


C'est la fable du lièvre et de la tortue. Dans la course mondiale au développement économique, la Chine est partie après ses concurrents, mais elle est en train de les rattraper à la vitesse grand V. Le secteur informatique est un exemple frappant de ce dynamisme. En 1994, un peu plus d'un million d'ordinateurs avaient été vendus en Chine. En 2003, ce sont 13,3 millions d'unités qui ont été écoulées ! "La popularité croissante de l'Internet et de l'ordinateur personnel a un énorme impact sur la vie sociale et culturelle des Chinois." Lenovo, leader du PC dans l'Empire du Milieu, profite à plein de cet engouement des Chinois pour l'informatique. Le groupe, basé à Pékin, affiche une part de marché de 27 % dans son pays et de presque 13 % dans la zone Asie-Pacifique (hors Japon). Et les perspectives sont étourdissantes : l'équipement en PC devrait croître en Chine d'au moins 16 % par an jusqu'en 2008. "L'augmentation significative de la demande vient à la fois des habitants de villes petites ou moyennes s'équipant pour la première fois et du remplacement du parc existant dans les grandes agglomérations". Mais Lenovo avait su préparer ce boom, en simplifiant au maximum l'utilisation de l'ordinateur avec des logiciels d'aide ou des machines dans lesquelles l'Internet était préinstallé et prêt à l'emploi. Un volontarisme partagé par les dirigeants du pays : "Le gouvernement chinois a demandé aux écoles primaires et secondaires de s'équiper en ordinateurs pour qu'elles puissent profiter des ressources de l'Internet et offrir aux élèves une bonne connaissance de l'informatique."

Le boom du marché chinois des PC LENOVO



13



Développement

Présentation de la démarche

Une démarche intégrée

Les principes d'action du groupe, inspirés par une culture humaniste et solidaire, animent l'exercice de sa responsabilité sociale et environnementale en guidant les comportements de ses salariés dans ses différentes activités. La démarche du groupe a été construite à partir de son identité et en cohérence avec ses valeurs. Elle associe une définition réaliste de la responsabilité sociale qu'il assume dans l'exercice de ses métiers et un engagement déterminé.

BNP Paribas s'efforce de privilégier les solutions susceptibles d'être bénéfiques pour l'ensemble de ses "parties prenantes". Ses engagements sont mis en œuvre dans une démarche d'intégration aux activités, coordonnée par la fonction transversale Développement Durable, dont le programme d'action a été validé par le Comité exécutif.

Un dispositif renforcé

Les principes d'action ont été complétés en 2003 par l'adhésion au Pacte Mondial proposé par le Secrétaire Général des Nations-Unies, qui a été suivie par la diffusion générale d'une directive spécifique signée par le Président-Directeur Général.

Le groupe a formalisé de façon plus précise le champ de sa responsabilité environnementale autour de dix orientations structurantes.



Ce dispositif s'est enrichi de l'ouverture à tous les salariés sur l'intranet d'un bouquet de services développement durable intégré au portail fédérateur "B to E".

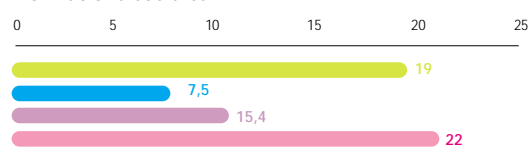
Une présentation cohérente

Un chapitre est consacré au développement durable dans le Rapport d'activité de BNP Paribas. Il est structuré selon les relations que développe le groupe avec ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, environnement naturel, société civile. Conformément à la loi de sécurité financière, le développement relatif à la gouvernance est traité dans le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne. Les procédures déontologiques et d'éthique sont présentées dans le chapitre "Fonctionnement du contrôle interne" du Rapport d'activité.

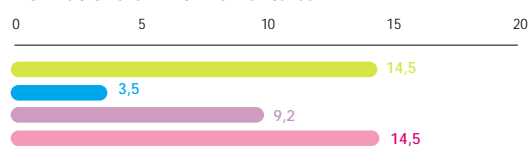
La présentation synoptique des informations sociales et environnementales requises par le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE a été traitée l'an dernier dans les annexes du Rapport d'activité. Compte tenu de l'accueil favorable qu'elle a reçu, elle a été reconduite cette année.

Niveau général de conformité avec la loi NRE

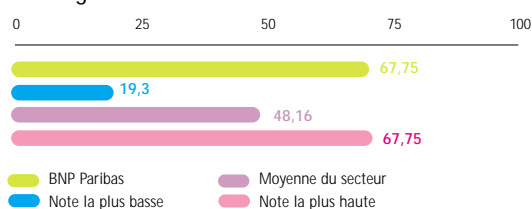
Informations sociales



Informations environnementales



Niveau général de conformité avec la loi NRE



■ BNP Paribas ■ Moyenne du secteur
■ Note la plus basse ■ Note la plus haute

BNP Paribas arrive en tête des entreprises financières cotées au Premier Marché pour la transparence de ses informations sociales et environnementales :

- 1^{re} place pour les informations environnementales
- 2^e place pour les informations sociales
- 1^{re} place pour le niveau général de conformité avec la loi NRE

Étude de l'Adef (Association des Épargnants de France)

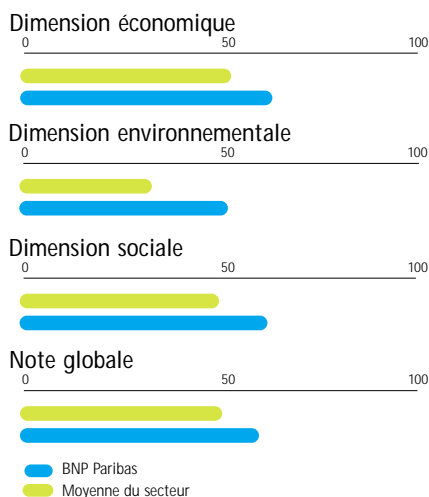
Une notation améliorée

En 2003, BNP Paribas est à nouveau présent dans les quatre indices qui font référence en matière d'investissement socialement responsable : Dow Jones SI World, Dow Jones SI Stoxx, FTSE 4 Good et Aspi Eurozone.

• SAM

L'agence SAM Research Inc., qui procède aux évaluations permettant de sélectionner les valeurs figurant dans les indices Dow Jones SI, a confirmé le très bon niveau de la performance globale de BNP Paribas par rapport à la moyenne du secteur.

Notes SAM

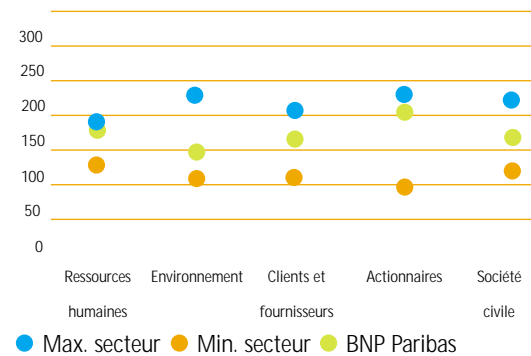


• Vigeo

La dernière notation du groupe par cette agence (cf. ci-après sur une échelle de -- non concerné à ++, précurseur) se présente ainsi :

Catégorie	2002	2003
Ressources humaines	+	+
Environnement	-	=
Clients et fournisseurs	=	=
Actionnaires	++	+
Société civile	=	=

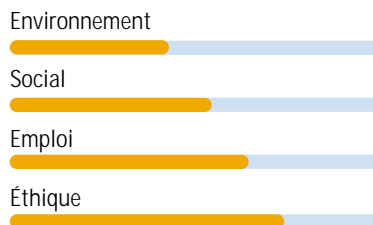
Benchmark société/secteur



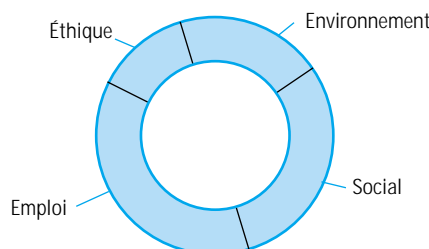
• CoreRatings

La première notation du groupe par cette nouvelle agence a donné lieu, en synthèse, à la note suivante :

Gestion des risques d'investissement



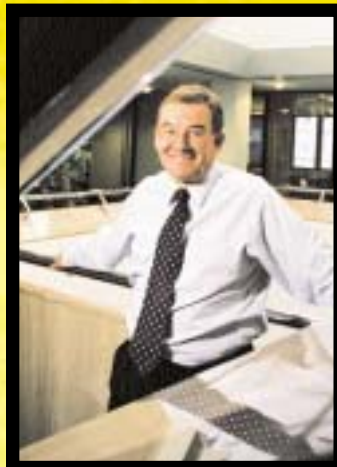
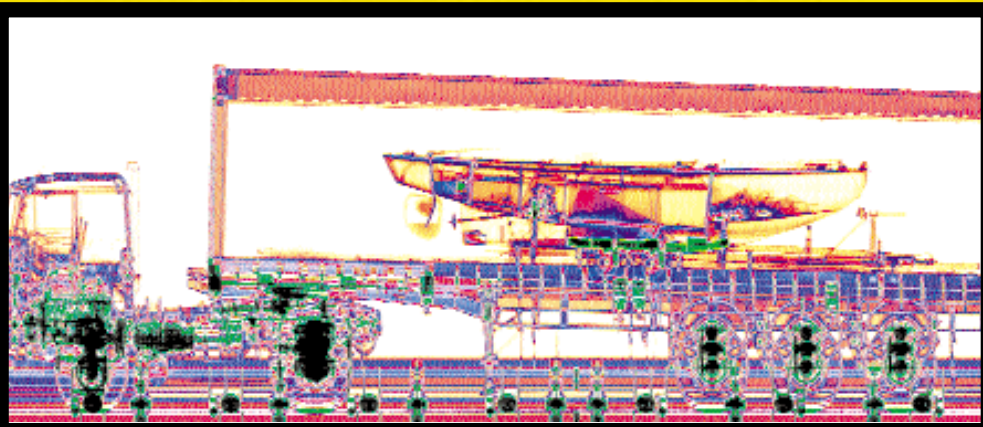
Pondération des risques d'investissement



Des échanges plus approfondis ont également été conduits avec d'autres agences et équipes d'analyse extra-financière (Innovest, Ethibel, Banque Sarazin, CFIE) à l'occasion de l'actualisation du profil des valeurs constituant leur univers d'investissement socialement responsable.

Nouveaux dispositifs
contre le terrorisme

Smiths GROUP



Alan THOMSON

Directeur financier

Smiths Group - Client de BNP Paribas - Londres

"Les gens sont plus mobiles que jamais. Changer de ville ou de continent en l'espace d'une journée n'a plus rien d'exceptionnel. C'est la liberté de notre temps. Mais la liberté n'est rien sans la sécurité." Notre siècle, né avec les attentats terroristes du 11 septembre 2001, a fait de la sécurité l'une de ses priorités. Sécurité des personnes, mais aussi des marchandises. "Aujourd'hui, 90 % des biens sont transportés par conteneurs. Mais seuls 1% des 200 millions de conteneurs qui transitent chaque année par les plus grands ports du monde sont contrôlés." Face à des besoins sans cesse renouvelés, le groupe britannique Smiths, leader mondial des outils de détection et des systèmes à rayons X, a mis au point un nouvel appareil, le HCV (Heimann Cargo Vision), aujourd'hui installé dans près de 170 sites à travers le monde. Ce dernier débusque les explosifs, les armes et les produits de contrebande (tabac, contrefaçons...). Des équipements complémentaires permettent d'identifier les stupéfiants ainsi que les produits chimiques ou biologiques suspects. Smiths équipe aussi bien les postes frontières et les ports maritimes que les gares, les aéroports ou les bâtiments publics. "La mondialisation de notre société dépend totalement de la sécurité des déplacements des personnes et de la libre circulation des biens, protégés des menaces terroristes ou criminelles." Déjà très sophistiqués, les appareils de contrôle et de détection sont l'objet d'incessants perfectionnements. "La prochaine génération d'appareils sera d'une extrême complexité, et incorporera des composants venus de tous les champs de la technologie."

Mot

Stop

Frein

Handb

Vitesse

Leave in

Éthique et Déontologie

L'environnement légal et réglementaire s'est à nouveau renforcé un peu partout dans le monde : loi française sur la sécurité financière du 1^{er} août 2003, directives communautaires sur les "abus de marché" dans les services d'investissement, nouvelles recommandations du GAFI en juin 2003 sur le blanchiment et la corruption, ordonnance fédérale suisse de janvier 2003 sur la prévention du blanchiment, durcissement de la législation américaine sur l'identification et la recherche de suspects de terrorisme, etc.

Les différents pôles et métiers du groupe ont continué à perfectionner leurs procédures, leurs méthodes et leurs outils afin notamment de les mettre dans les meilleurs délais possibles en adéquation avec ces exigences renforcées.

Le pôle BDDF a poursuivi la structuration de son dispositif Éthique et Déontologie : il a mis en chantier un ensemble de textes de référence sur les procédures déontologiques et de lutte contre le blanchiment et engagé un important programme d'informatisation des procédures et des outils concernés. En outre, plus de 22 000 collaborateurs du pôle ont reçu en 2003 une formation à la lutte contre le blanchiment, la corruption et le financement du terrorisme.

Compte tenu de l'environnement particulier de la zone des Marchés Émergents et Outre-Mer, le pôle SFDI est particulièrement attentif à mettre en œuvre des actions méthodiques dans le domaine de la lutte contre le blanchiment, la corruption et le terrorisme en s'efforçant de mutualiser les outils des filiales chaque fois que possible.

Dans le pôle BPGA, les priorités restent la connaissance des clients (programme KYC : "Know Your Customer") et la maîtrise des flux de capitaux. En outre, pour la gestion de capitaux, des procédures renforcées ont été adoptées (validation déontologique formelle des produits, définition d'une politique de vote pour les gestionnaires).

Pour sa part, le pôle BFI a poursuivi ses actions de renforcement qualitatif et quantitatif des équipes Éthique et Déontologie dans les sites à l'étranger et en France. Les outils de surveillance des flux ont été installés de façon plus extensive au sein des différents sites et métiers et les procédures de maîtrise des risques ont été perfectionnées, notamment pour renforcer encore la "muraille de Chine" entre le Corporate Finance et les analystes sur actions, ainsi que les règles de travail et de publication des analystes. Une directive nouvelle a précisé la responsabilité globale des directeurs de territoire sur les questions d'éthique et de déontologie de l'ensemble des métiers et filiales du groupe présents sur leur territoire.

Concernant la lutte contre le blanchiment, la corruption et le financement du terrorisme, la poursuite des actions de formation et de sensibilisation, ainsi que l'accroissement des moyens de la fonction déclarative de soupçon de blanchiment aux autorités, ont permis une meilleure surveillance des fonds de commerce et des flux de capitaux. Les règles et instructions internes ont été actualisées et complétées, notamment avec l'établissement d'une classification propre au groupe de pays sensibles aux risques de corruption et de terrorisme.

Enfin, la cellule de surveillance des opérations personnelles des salariés du groupe accédant, de par leurs fonctions, à des informations dites "privilegiées" par la réglementation des marchés financiers a modernisé ses outils informatiques de surveillance et de détection et a diffusé un nouveau mandat de gestion discrétionnaire pour les collaborateurs ayant interdiction de gérer directement leurs avoirs financiers personnels.

Genent





Un espoir dans la lutte
contre le cancer

ech Inc.

19



Thomas THOMAS
Trésorier

**Genentech - Client de BNP Paribas -
North America, San Francisco**

Le cancer demeure l'une des principales causes de mortalité en Occident et l'une des plus redoutées. Nécessitant le plus souvent des traitements longs, pénibles et traumatisants – comme la chimiothérapie –, il est l'un des domaines de recherche les plus stratégiques du XXI^e siècle.

Le laboratoire américain Genentech est depuis plusieurs années à la pointe de la recherche contre le cancer, en développant "des thérapies nouvelles et ciblées qui améliorent le quotidien des patients souffrant de cancer et allongent leur espérance de vie". Genentech commercialise actuellement trois thérapies contre le cancer, et a entamé les derniers essais cliniques sur plusieurs autres produits. L'Avastin™ (bevacizumab), produit de Genentech homologué en février 2004 et utilisé pour le traitement du cancer du côlon, est un médicament qui interfère avec l'angiogenèse, c'est-à-dire le processus de vascularisation qui est critique au développement des tumeurs et métastases. L'Avastin est un nouveau mode de traitement : jusqu'ici, les thérapies étaient en effet ciblées sur l'activité des cellules cancéreuses et non sur les vaisseaux sanguins. L'angiogenèse pourrait être appliquée à d'autres formes de cancer. La société mène l'offensive en termes de développement de nouvelles thérapies visant à améliorer la qualité de vie et l'espérance de vie des patients atteints de cancer. Grâce à ces nouvelles approches de traitement, il est sérieusement envisageable qu'un jour le cancer devienne une maladie avec laquelle les patients pourront vivre, comme le diabète ou l'hypertension.

BNP Paribas et ses actionnaires

Le capital social

Le capital de BNP Paribas SA s'élevait, au 23 janvier 2003, à 1 791 759 648 euros et se composait de 895 879 824 actions (l'évolution au cours des exercices antérieurs est rappelée dans la partie "Évolution du capital" du Rapport d'activité).

Jusqu'au 31 décembre 2003, le nombre d'actions composant le capital social a été affecté par les deux séries d'opérations suivantes :

- création de 618 431 actions nouvelles à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options ;

- souscription de 6 673 360 actions à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Ainsi, au 31 décembre 2003, le capital de BNP Paribas s'élevait à 1 806 343 230 euros composé de 903 171 615 actions d'un nominal de deux euros chacune⁽¹⁾.

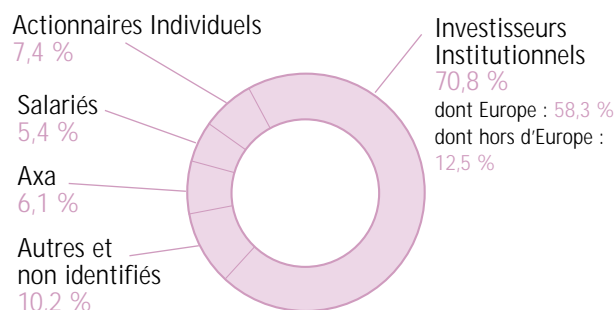
Ces actions, entièrement libérées, sont de forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur. Il n'existe aucun droit de vote double attaché à ces valeurs mobilières.

Évolution de l'actionnariat

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

Actionnaires	31/12/2001			31/12/2002			31/12/2003		
	nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote
Axa	26,47	6,0	6,1	52,45	5,9	6,0	52,07	5,8	6,1
Salariés	20,29	4,6	4,7	41,24	4,6	4,8	46,36	5,1	5,4
- dont FCPE groupe	14,36	3,2	3,3	31,68	3,5	3,7	34,58	3,8	4,0
- dont détention directe	5,93	1,3	1,4	9,57	1,1	1,1	11,78	1,3	1,4
Mandataires sociaux	0,15	NS	NS	0,28	NS	NS	0,27	NS	NS
Titres détenus par le groupe	8,88	2,0		28,26	3,2		46,43	5,1	
Actionnaires individuels	36,77	8,3	8,5	66,25	7,4	7,6	63,70	7,1	7,4
Inv. institutionnels	287,94	65,0	66,3	599,67	67,0	69,2	606,57	67,2	70,8
- Européens	225,92	51	52	493,96	55,2	57,0	499,87	55,3	58,3
- Non Européens	62,02	14,0	14,3	105,71	11,8	12,2	106,70	11,8	12,5
Autres et non identif.	62,48	14,1	14,4	107,03	12,0	12,3	87,77	9,7	10,2
TOTAL	442,99	100,0	100,0	895,17	100,0	100,0	903,17	100,0	100,0

Composition de l'actionnariat de BNP Paribas au 31 décembre 2003 (sur base des droits de vote)



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.

⁽¹⁾ Depuis la fin de l'exercice social, a été enregistrée la création de 443 989 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options. Ainsi, au 28 janvier 2004, le capital de BNP Paribas s'élevait à 1 807 231 208 euros composé de 903 615 604 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 et à la Bourse de Francfort, et, depuis le 13 mars 2000, l'action BNP Paribas est également cotée à la Bourse de Tokyo. 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, pour le fixer à deux euros.

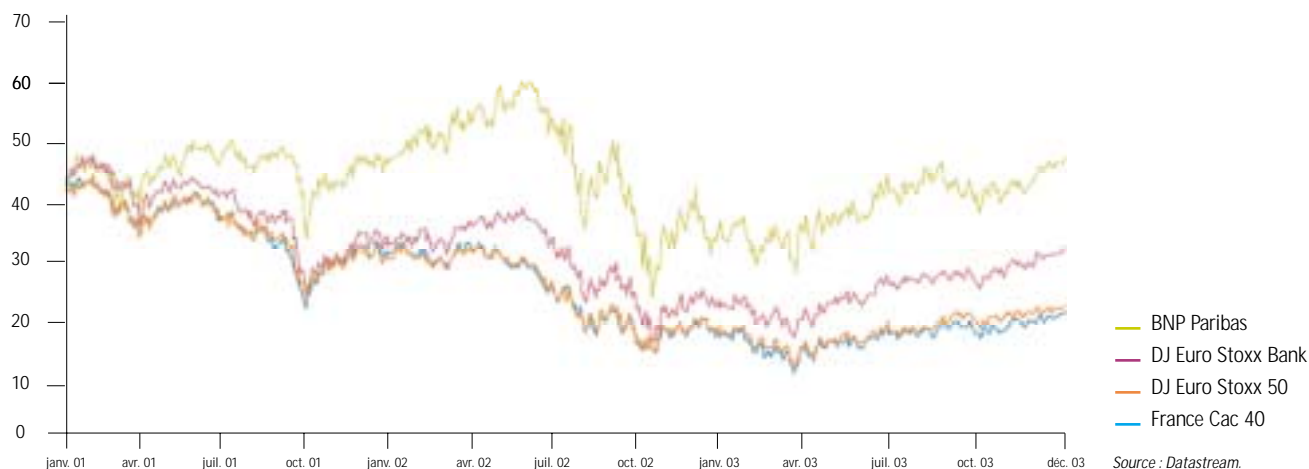
La BNP a fait partie des sociétés constituant l'indice Cac 40 depuis le 17 novembre 1993. Elle a par ailleurs intégré l'indice Euro Stoxx 50 le 1^{er} novembre 1999. Le titre de la banque entre dans la composition du Dow Jones Stoxx 50 depuis le 18 septembre 2000 ; enfin, l'action BNP Paribas figure dans les 4 principaux indices du développement durable : Aspi Eurozone, FTSE4Good, DJ SI World et DJ SI Stoxx.

Ces différents facteurs sont favorables à la liquidité et à l'appréciation du titre puisque celui-ci entre alors dans tous les portefeuilles et fonds indexés sur ces indicateurs.

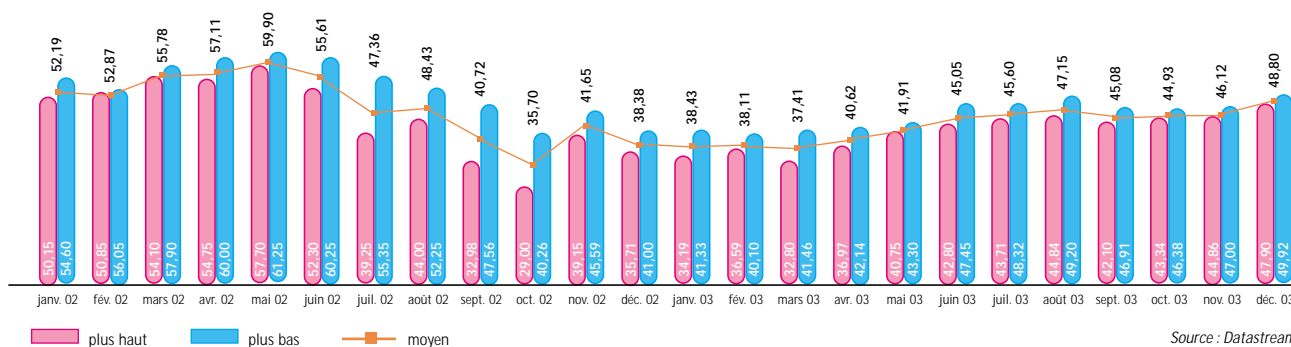


Cours de l'action BNP Paribas depuis le 2 janvier 2001 jusqu'au 31 décembre 2003

Comparaison avec les indices DJ Euro Stoxx 50, DJ Euro Stoxx Bank et Cac 40 (indices rebasés sur le cours de l'action)



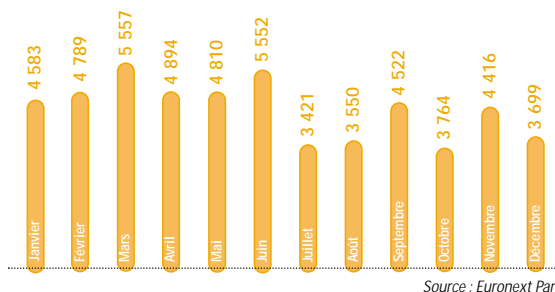
Moyennes mensuelles et cours mensuels extrêmes de l'action BNP Paribas depuis janvier 2002



- Au 31 décembre 2003, l'action cotait 49,92 euros, en hausse de 28,56 % par rapport au 31 décembre 2002 (38,83 euros) ; par comparaison, le Cac 40 a progressé de 16,12 % au cours de l'exercice 2003, l'Euro Stoxx 50 de 15,68 % et l'indice DJ Euro Stoxx Bank de 30,98 %.
- En moyenne période, du 2 janvier 2001 au 31 décembre 2003, le cours de l'action a progressé de 7,12 %, à comparer à un repli de 38,65 % pour le Cac 40 et de 41,28 % pour le DJ Euro Stoxx 50. Dans le même temps, l'indice des valeurs bancaires de la zone euro diminuait de 21 %.
- La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 45,1 milliards d'euros au 31 décembre 2003, plaçant l'entreprise au 3^e rang de l'indice Cac 40 (2^e valeur de marché de l'indice parisien en termes de "flottant"), et à la 9^e place de l'Euro Stoxx 50, contre respectivement les 5^e et 13^e rangs douze mois plus tôt ; à la fin de l'année, comme pendant la quasi-totalité de l'exercice 2003, BNP Paribas avait la plus forte capitalisation boursière des banques de la zone euro.
- Les volumes de transactions, du fait essentiellement d'une moindre volatilité, se sont quelque peu contractés au cours de l'année 2003, pour s'établir à une moyenne de 4 447 548 titres par séance ; par comparaison avec la moyenne 2002 (5 224 362), la réduction est de 14,9 %.

Volumes échangés en 2003

Moyenne quotidienne en milliers de titres



Source : Euronext Paris

Moyenne quotidienne en millions d'euros



Source : Euronext Paris

Tableau de bord de l'actionnaire

En euros	2003	2002	2001	2000	1999
Résultat net, part du groupe par action ⁽¹⁾	4,31	3,78	4,64	4,70	2,79
Actif net par action ⁽²⁾	31,5 ⁽³⁾	29,3	27,1	24,0	21,5
Dividende global par action ⁽⁴⁾	2,175 ⁽³⁾	1,80	1,80	1,69	1,32
Taux de distribution (en %) ⁽⁵⁾	34,8 ⁽³⁾	32,6	26,5	24,5	30,1 ⁽⁶⁾
Cours					
Plus haut	49,92	61,25	52,55	54,75	46,73
Plus bas	32,65	29,00	37,95	37,78	33,13
Fin de période	49,92	38,83	50,25	46,75	45,80
Indice Cac 40 au 31 décembre	3 557,90	3 063,91	4 625,58	5 926,42	5 958,32

Les éléments du tableau ci-dessus ont été ajustés pour tenir compte de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 20 février 2002.

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

⁽²⁾ Après distribution.

⁽³⁾ Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2004.

⁽⁴⁾ Avoir fiscal au taux de 50 % compris.

⁽⁵⁾ Distribution proposée à l'Assemblée Générale rapportée au résultat net part du groupe.

⁽⁶⁾ Sur la base du résultat net, part du groupe pro forma, après coûts de restructuration, soit 2 615 millions d'euros.

La création de valeur boursière

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.

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

Conventions de calcul :

- le dividende est pris en considération avoir fiscal au taux de 50 % compris, et réinvesti en actions BNP puis BNP Paribas ;
- les rendements sont bruts, avant toute imposition.

- Depuis la privatisation d'octobre 1993

Investissement initial = 1 action au cours de l'Offre Publique de Vente (240 francs soit 36,59 euros), le 18 octobre 1993.

Évolution de l'investissement

Années	Dividende brut perçu par action (en euros)	Dividende brut perçu par l'investisseur (en euros)	Cours de réinvestissement du dividende ⁽²⁾ (en euros)	Fraction de titre acquise par remploi du dividende brut	Total actions après réinvestissement du dividende brut
1994	0,69 ⁽¹⁾	0,69	37,17	0,0186	1,0186
1995	0,73 ⁽¹⁾	0,82 ⁽³⁾	34,30	0,0239	1,1425 ⁽³⁾
1996	0,82 ⁽¹⁾	0,94	27,36	0,0344	1,1769
1997	1,23 ⁽¹⁾	1,45	38,28	0,0379	1,2148
1998	1,60 ⁽¹⁾	1,94	75,92	0,0256	1,2404
1999	2,25	2,79	80,85	0,0345	1,2749
2000	2,625	3,35	93,95	0,0357	1,3106
2001	3,375	4,42	100,50	0,0440	1,3546
2002	1,80	4,88	54,10	0,0902	2,7994
2003	1,80	5,04	45,32	0,1112	2,9106

⁽¹⁾ Par souci de cohérence avec les années ultérieures, nous avons opté ici pour le paiement en numéraire et non en actions, alors que cette possibilité avait été ouverte par le Conseil d'administration.

⁽²⁾ Il est supposé que le dividende est réinvesti en actions au cours d'ouverture du 1^{er} jour de Bourse suivant sa mise en distribution.

⁽³⁾ En tenant compte de l'attribution en mars 1995 d'une action pour 10 acquises à l'OPV et conservées 18 mois.

⁽⁴⁾ Après division par deux du nominal de l'action le 20 février 2002.

Cours de clôture le 31 décembre 2003 = 49,92 euros, soit une valorisation à cette date de l'investissement initial de $49,92 \times 2,9106 = 145,30$ euros, donc une progression annuelle moyenne (TSR annuel moyen de la période) de 14,46 % et une multiplication par 3,97 de l'investissement initial de 1993.

- sur 5 ans

Investissement initial = 1 action au cours d'ouverture du 4 janvier 1999 = 73,04 euros.

Évolution de l'investissement

Années	Dividende brut perçu par action (en euros)	Dividende brut perçu par l'investisseur (en euros)	Cours de réinvestissement du dividende ⁽¹⁾ (en euros)	Fraction de titre acquise par remploi du dividende brut	Total actions après réinvestissement du dividende brut
1999	2,25	2,25	80,85	0,0278	1,0278
2000	2,625	2,70	93,95	0,0287	1,0565
2001	3,375	3,57	100,50	0,0355	1,092
2002	1,80	3,93	54,10	0,0726	2,2566
2003	1,80	4,06	45,32	0,0896	2,3462

⁽¹⁾ Il est supposé que le dividende est réinvesti en actions au cours d'ouverture du 1^{er} jour de Bourse suivant sa mise en distribution.

⁽²⁾ Après division par deux du nominal de l'action le 20 février 2002.

Cours de clôture le 31 décembre 2003 = 49,92 euros, soit une valorisation à cette date de l'investissement initial de $49,92 \times 2,3462 = 117,12$ euros, donc une progression annuelle moyenne (TSR annuel moyen de la période) de 9,92 %, et un placement augmenté de plus de 60 % en 5 ans.

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

- Depuis la privatisation d'octobre 1993
- Investissement initial = 1 action au cours de l'Offre Publique de Vente le 18 octobre 1993 = 36,59 euros (240 francs)
- Réinvestissement des dividendes et attribution en mars 1995 d'une action pour 10 acquises à l'OPV et conservées 18 mois
- Division par deux du nominal du titre le 20 février 2002*
- Valorisation au 31 décembre 2003 : 2,9106 actions à 49,92 euros, soit 145,30 euros (953,11 francs)
- Capital initial multiplié par 3,97**
- Taux de rendement actuariel : 14,46 % par an**

- Sur 5 ans
- Investissement initial = 1 action au cours d'ouverture du 4 janvier 1999 = 73,04 euros (479,11 francs)
- Réinvestissement des dividendes
- Division par deux du nominal du titre le 20 février 2002*
- Valorisation au 31 décembre 2003 : 2,3462 actions à 49,92 euros, soit 117,12 euros (768,26 francs)
- Capital initial augmenté de 60,4 %**
- Taux de rendement actuariel : 9,92 % par an**

B - 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).

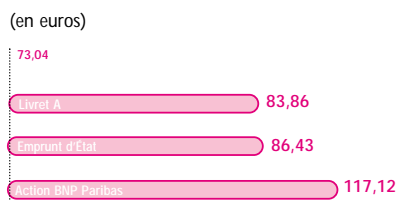
- Placement le 1^{er} janvier 1999 d'une somme de 73,04 euros sur un livret A de la Caisse d'Épargne :
- Le taux servi à la date du placement est de 3 %, ramené à 2,25 % le 1^{er} août 1999, puis de nouveau fixé à 3 % le 1^{er} juillet 2000, pour s'établir à 2,25 % le 1^{er} août 2003. Au 31 décembre 2003, cette somme représente 83,86 euros.

La création de valeur, différentiel correspondant à la "prise de risque" que constitue un placement en actions BNP Paribas, se monte à $117,12 - 83,86 = 33,26$ euros par action en 5 ans.

- Placement de 73,04 euros le 1^{er} janvier 1999 en emprunt d'État à 5 ans :
- Le taux obtenu est alors de 3,3672 % 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 :
- 4,7161 % (BTAN) en janvier 2000 pour 4 ans ;
 - 4,5421 % (BTAN) en janvier 2001 pour 3 ans ;
 - 3,6622 % (BTAN) en janvier 2002 pour 2 ans ;
 - 2,749 % en janvier 2003 pour 1 an (Euribor).
- Au bout de 5 ans, cet investissement est valorisé 86,43 euros.

La création de valeur différentielle consécutive au choix des titres BNP Paribas comme support de placement est donc de $117,12 - 86,43 = 30,69$ euros par action en 5 ans.

Rendement total comparé sur 5 ans d'un investissement de 73,04 euros



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. Un département 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, dont la publication intervient trimestriellement ; en 2004 par exemple, le calendrier s'établit comme suit⁽¹⁾ :

- 5 février 2004 : résultats de l'exercice 2003 ;
- 6 mai 2004 : chiffres du 1^{er} trimestre 2004 ;
- 2 août 2004 : publication des résultats semestriels 2004 ;
- 4 novembre 2004 : chiffres du 3^e trimestre 2004.

⁽¹⁾ Sous réserve de modifications ultérieures.

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 le cas échéant 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 660 000 actionnaires individuels de la banque (*source : étude TPI au 30 décembre 2003*). 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 le Président ou la Direction Générale (par exemple à Marseille le 18 mars, à Lille le 1^{er} octobre, à Metz le 16 octobre et à Toulouse le 29 octobre 2003). Enfin, les représentants de BNP Paribas ont pu dialoguer avec plus de 1 000 personnes lors du Salon Actionaria qui s'est tenu à Paris les 21 et 22 novembre 2003. Les membres du Cercle BNP Paribas, créé en 1995, sont les 53 000 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres de l'entreprise. Ils sont destinataires trois fois par an, en alternance avec la lettre 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), 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 ce aussi bien en semaine qu'au cours de week-ends, dans le but d'en permettre la fréquentation par tous les publics. Au total, 200 événements ont été organisés en 2003 à l'intention de 15 765 participants. 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 téléphoné "BNP Paribas en actions" riche de nombreuses fonctionnalités (cours de Bourse, carnet de l'actionnaire,...). Le site Internet BNP Paribas (adresse: <http://invest.bnpparibas.com>) permet d'obtenir des informations sur le groupe BNP Paribas telles que les communiqués de presse, les chiffres clés et les principaux événements. Il est aussi possible de consulter et de télécharger les rapports annuels et semestriels, ainsi que les présentations destinées plus particulièrement aux analystes financiers et investisseurs institutionnels ; enfin, le cours de l'action et la comparaison de son évolution avec celle de quelques grands indices y sont naturellement en permanence disponibles. La retransmission vidéo intégrale de l'Assemblée Générale y est également accessible. Un **espace Actionnaire Individuel** (en français et en anglais) y a été spécialement aménagé pour répondre aux attentes spécifiques de cette catégorie d'investisseurs en termes d'accessibilité de l'information comme de propositions de manifestations.

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.

BNP Paribas a reçu en 2003 le Grand Prix SFAF (Société Française des Analystes Financiers) du Meilleur Site Internet à l'usage des professionnels, qui récompense la communication financière des valeurs les plus actives de la cote : 258 analystes ont à cette fin consulté 290 sites. Ce prix a été remis à la banque par Euronext.

Le Comité de liaison des actionnaires

BNP Paribas a souhaité, dès sa création le 23 mai 2000, se doter d'un Comité de liaison des actionnaires, dont la mission est d'accompagner la banque dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel.

C'est 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 un administrateur et dix actionnaires choisis pour leur représentativité tant géographique que socio-professionnelle, ainsi que deux salariés ou anciens salariés ; chaque membre est nommé pour 3 ans. À l'occasion des périodes de renouvellement qui seront signalées par voie de presse et dans les documents financiers publiés par la banque, tout actionnaire peut faire acte de candidature.

Le Comité de liaison est composé de :

- M. Michel Pébereau, Président ;
- M. Michel François-Poncet, Administrateur ;
- M^{lle} Marie-Nathalie Rodrigues, résidant dans l'Allier ;
- M. Patrick Ballu, résidant à Reims ;
- M. Jacques Begon, résidant dans la Loire ;
- M. André Brouhard, résidant à Nice ;
- M. Jean-Pierre Edrei, résidant dans la région parisienne ;

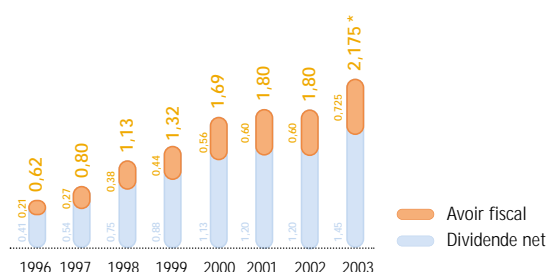
- M. Joseph Fauconnier, résidant à Amboise ;
 - M. Jean-Baptiste Fernandez, résidant dans la région parisienne ;
 - M. Marcel Grégoire, résidant dans le Jura ;
 - M. Rémy Lauprêtre, résidant au Havre ;
 - M. Michel Rolland, résidant en Haute-Garonne ;
 - M^{me} Frédérique Barnier-Bouchet, membre du personnel de BNP Paribas ;
 - M. Jean-Marie Gabas, retraité de la BNP.
- Conformément aux dispositions de la Charte, à laquelle ont adhéré tous les participants et qui tient lieu de Règlement Intérieur, les membres se sont réunis deux fois en 2003, les 14 mars et 12 septembre ; les comptes-rendus des séances ont été diffusés dans les lettres périodiques d'information des actionnaires. Les principaux thèmes abordés ont, entre autres, concerné :
- 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 projet de Rapport annuel 2002, et son tiré à part consacré au Développement Durable ;
 - les initiatives prises dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale ;
 - les évolutions de notre site Internet, spécifiquement dédié aux actionnaires individuels.



Le dividende

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 28 mai 2004 un dividende net de 1,45 euro par action (+21 % par rapport à 2002), soit 2,175 euros avoir fiscal compris (au taux de 50 %) pour les personnes physiques résidentes françaises. Le détachement et la mise en paiement du coupon auraient alors lieu le 11 juin 2004 en cas de vote positif de l'Assemblée. Le montant total de la distribution proposée s'élève à 1 310,2 millions d'euros, contre 1 075,1 millions d'euros en 2003. Le taux de distribution est de 34,8 % ⁽¹⁾.

Évolution du dividende (en euros par action)



Les dividendes des années 1996 à 2000 ont été ajustés pour tenir compte de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 20 février 2002.
* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 28 mai 2004.

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.

Le nominatif chez BNP Paribas

Le nominatif pur

Les 21 385 actionnaires de BNP Paribas inscrits sous la forme nominative au 31 décembre 2003 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 ;
- 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, 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.

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 ;
- absence totale de blocage de titres à l'occasion de l'Assemblée Générale, et possibilité de transmission des votes par Internet.

L'Assemblée Générale des actionnaires

La dernière Assemblée Générale s'est tenue le 14 mai 2003 sur deuxième convocation. Toutes les résolutions y ont été adoptées à une large majorité ; le texte de ces résolutions et la vidéo de cette manifestation sont disponibles sur le site Internet de BNP Paribas, sur lequel cette réunion a été intégralement retransmise en direct.

⁽¹⁾ Distribution proposée à l'Assemblée Générale du 28 mai 2004 rapportée au résultat net part du groupe.

BNP Paribas, trophée d'or des Assemblées Générales

Après analyse de 22 thèmes exhaustifs, BNP Paribas a été distingué pour avoir réuni et mené la meilleure Assemblée Générale 2003. Le trophée d'or des Assemblées Générales, décerné conjointement par *Le Revenu* et Publicis Consultants • Ecom, lui a été remis par Paris Europlace, organisme de promotion de la place financière de Paris.

C'est la deuxième fois que BNP Paribas est ainsi distingué pour la qualité de sa communication financière, puisque l'édition 2000 de l'Assemblée Générale avait déjà donné lieu à la remise de ce trophée d'or.

L'Assemblée Générale 2003 a été pour BNP Paribas une occasion supplémentaire de réaffirmer son implication dans le processus du développement durable ; la banque est en effet désireuse, depuis sa naissance lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2000, d'assurer une création de valeur qui soit solide et récurrente, respectueuse non seulement de ses partenaires "traditionnels" comme ses actionnaires, ses clients et ses salariés, mais qui prenne aussi en compte la société civile dans son ensemble. Il a donc semblé pertinent que la tenue des Assemblées Générales, aussi, soit représentative de ces principes ; c'est pourquoi il a été décidé, en concertation avec le Comité de liaison des actionnaires, qu'une somme de 10 euros serait affectée, pour tout investisseur présent, à l'IVS (Institut des Vaisseaux et du Sang), établissement reconnu d'utilité publique participant à la lutte contre les maladies vasculaires et les cancers. Un compte-rendu de l'utilisation des 9 110 euros⁽¹⁾ ainsi attribués sera fait à l'occasion de l'Assemblée Générale du 28 mai 2004.

Les modalités de tenue de l'Assemblée Générale de BNP Paribas sont définies en 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 son AGM le 28 mai 2004 sur deuxième convocation.

Comment les actionnaires sont-ils avisés ?

- Les actionnaires ayant leurs titres sous la forme nominative sont convoqués par lettre simple qui leur fournit notamment l'ordre du jour, les projets de résolutions et un formulaire de vote par correspondance ;
- Les actionnaires ayant leurs titres sous la forme "au porteur" sont avisés par voie de presse ; en outre, bien au-delà des dispositions légales, 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 400 titres en 2003) ;
 - des lettres d'information sur les modalités de participation, aux possesseurs de 200 titres au moins (pour 2003).

⁽¹⁾ Seuls 911 actionnaires avaient en effet pu se rendre à la réunion du 14 mai 2003, du fait des mouvements sociaux qui ont à cette date sensiblement affecté le système des transports.

Comment peuvent-ils assister aux Assemblées Générales ?

Tout actionnaire ayant ses titres inscrits en compte un jour au moins 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 un certificat d'immobilisation de leurs actions.

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.

Déclarations des franchissements de seuil statutaire

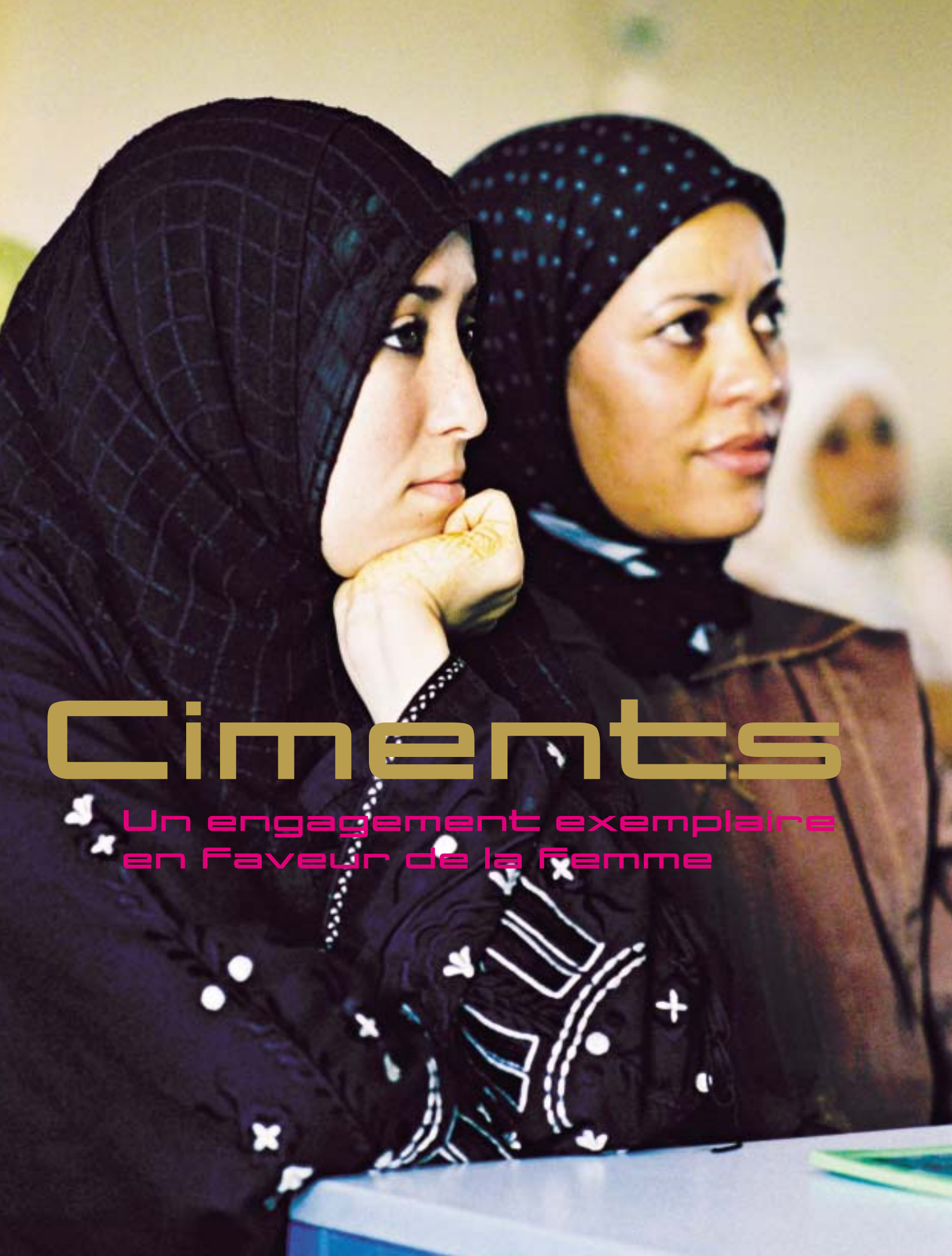
En complément des seuils prévus par la loi, et en vertu de l'article 5 des statuts, tout actionnaire personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement 0,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la société ou un multiple de ce pourcentage inférieur 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.





Ciments

Un engagement exemplaire
en Faveur de la Femme

du Maroc



Mohamed CHAÏBI
Président-Directeur Général
Ciments du Maroc - Client de la BMOI - Casablanca

Un pays est plus riche – humainement, socialement et économiquement – si tous ses habitants peuvent participer à son développement. Mais comment se sentir pleinement intégré à une société quand on ne sait ni lire ni écrire ? Au Maroc, l'analphabétisme frappe un homme sur deux. Et huit femmes sur dix. C'est pour elles que la société Ciments du Maroc a décidé de s'investir prioritairement, considérant qu' "une femme éduquée, c'est une famille éduquée, puis une génération entière éduquée. D'autre part, les femmes, sérieuses et intuitives, apportent plus de soin et de ponctualité dans leurs diverses tâches". Le groupe (très solidement implanté au Maroc) a ainsi construit une école d'alphabétisation pour les employées de sa cimenterie d'Agadir, et équipe plusieurs foyers de femmes en milieu rural (à Ighoud, Had Hrara...), combinant cours d'écriture et de lecture, et apprentissage d'un métier. "Il est prévu d'étendre ces programmes à d'autres communes dans les régions où nous sommes implantés." Ciments du Maroc finance également quatre écoles mixtes pour enfants à travers le pays et verse des aides, en argent ou en nature (fournitures scolaires, ordinateurs...) à plusieurs associations. Toutes ces actions, entamées il y a plusieurs années, s'accordent aujourd'hui avec la politique nationale du royaume, dont le Code de la famille a été entièrement revu et modernisé, afin de favoriser l'égalité entre hommes et femmes.

Développement des Ressources Humaines

Le responsable des Ressources Humaines de BNP Paribas élu DRH de l'année

Le 20 octobre, Bernard Lemée a reçu le prix du DRH de l'année organisé sous l'égide du *Figaro*. Ce prix a distingué l'ensemble de la gestion des Ressources Humaines de BNP Paribas et la conduite réussie des actions engagées après la fusion qui a donné naissance au groupe.

Les référentiels

Les valeurs et les principes de management définis quelques mois après la création du groupe BNP Paribas ont été concrètement transposés en critères d'évaluation professionnelle, ce qui permet d'apprécier de manière homogène les performances et les comportements de tous les salariés au plan mondial.

L'ensemble des actions mises en œuvre au sein du groupe pour assurer une gestion des Ressources Humaines efficace a été structuré par les différents éléments d'un référentiel des ressources humaines intégré : charte de responsabilité, recueil de directives, procédures, guide de bonnes pratiques, méthodologie d'audit. Ce référentiel est accessible aux salariés par l'Intranet.

Ces principes d'action ont été complétés en 2003 par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact), suivi de la diffusion d'une directive spécifique signée par le Président.

Les délégations

Compte tenu de la diversité des métiers et des cultures en présence lors de la création de BNP Paribas, il est apparu opportun d'adopter une organisation intégrée de la fonction Ressources Humaines pour conduire avec succès les différentes étapes de la fusion en favorisant le développement de pratiques cohérentes en matière de gestion des carrières et des rémunérations.

En maintenant son leadership actif sur la gestion des ressources humaines au niveau mondial, la fonction Ressources Humaines groupe a modifié son organisation en 2003 afin de simplifier les circuits de décision et de privilégier la proximité en étendant les responsabilités des pôles, des filiales et des territoires. Ce faisant, elle a renforcé le rôle et la capacité d'intervention des responsables de niveau groupe dans la gestion des postes clés et de leur relève, soit environ 2 000 salariés. Cette nouvelle organisation a été finalisée au cours du dernier trimestre 2003 ; elle s'est accompagnée de la définition de nouveaux modes opératoires en matière de délégation, de mobilité et de détection de cadres à potentiel.

Les effectifs du groupe

À la fin de l'année 2003, les effectifs du groupe correspondant au périmètre consolidé s'établissaient à 89 071 en équivalent temps plein (ETP), soit une augmentation de 1 386 par rapport à 2002.

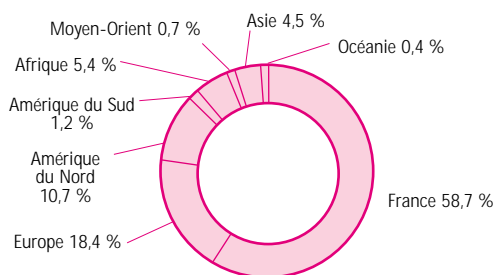
Cette augmentation est essentiellement la conséquence de l'élargissement du périmètre du groupe et notamment de l'intégration de la totalité des équipes de Cogent au sein du pôle Banque Privée, Gestion d'Actifs. En effet, hormis les effets de périmètre, les effectifs ont été stabilisés, voire légèrement réduits dans la conjoncture difficile que certains métiers ont rencontrée. En revanche, ils ont continué de progresser dans les activités de financement des particuliers (Cetelem), de location et de gestion de parcs automobiles (Arval) et de l'immobilier.

D'un point de vue géographique, les principales variations ont concerné l'Allemagne, avec une augmentation de 672 ETP du fait de l'intégration de Consors, et le Royaume-Uni, en augmentation de 548 ETP du fait de l'intégration de Cogent.

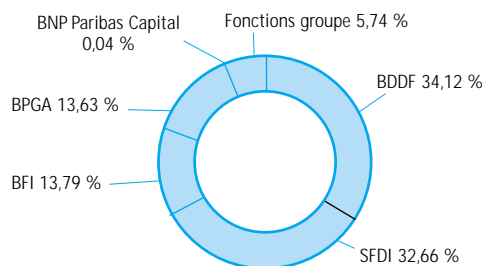
Dans les autres pays, les effectifs sont demeurés stables ou ont légèrement diminué. La part des effectifs hors de France a progressé pour atteindre 41,3 %.

Les effectifs se répartissent de la façon suivante :

- par zone géographique :



- par activité :



La mobilité

Dans le cadre d'une politique dynamique de l'emploi, le groupe favorise la diversité des parcours professionnels et le reclassement interne des salariés lorsqu'il s'avère nécessaire.

Dans cet esprit, pour faire face à une conjoncture difficile qui s'est traduite par un tassement d'activité dans certains métiers, les équipes Mobilité France et Recrutement ont été rapprochées au sein de Ressources Humaines groupe afin qu'une même entité examine l'ensemble des postes à pourvoir et détermine le choix d'une mobilité interne ou d'un recrutement externe.

C'est ainsi que plus de 1 800 mobilités fonctionnelles et géographiques (après neutralisation des changements d'affectation liés à des modifications de périmètre) ont été réalisées sur le périmètre de BNP Paribas SA dans le cadre de process de gestion de carrière habituels.

La bourse Intranet de l'emploi interne, Opportunités Carrière, accessible à tous les salariés, a fait l'objet d'une utilisation plus soutenue, permettant de pourvoir près de 30 % des postes proposés.

Le recrutement

Un environnement peu favorable en France a conduit les pôles BFI et BPGA à réduire leurs recrutements dès la fin 2002. Le manque de visibilité sur la reprise économique a provoqué un ralentissement des embauches du groupe, qui ont été ramenées en France de 4 000 en 2002 à 2 500 en 2003.

Plus de la moitié de ces embauches a été destinée à la banque de proximité en France. Elles comprennent une part prépondérante de jeunes de niveau bac + 2. Ces profils ont été recherchés par priorité pour répondre aux besoins en téléopérateurs des deux Centres de relation clientèle de Paris-Tolbiac et de Saran. En 2003, plus de 300 recrutements ont permis de réaliser la montée en charge de ces entités.

La diversité humaine

Le respect des personnes et celui des cultures ont été identifiés comme l'un des facteurs clés du succès de la création de BNP Paribas.

Afin d'accompagner le développement mondial du groupe, un effort particulier a porté sur l'internationalisation de l'encadrement. Fin 2003, près de 50 % des postes considérés comme internationalisables étaient effectivement occupés par des cadres n'ayant pas la nationalité française.

Pour des raisons historiques, la part de femmes dans les postes de cadres supérieurs demeure faible. Toutefois la démographie du groupe, la proportion croissante des embauches féminines et le rythme des promotions dans la population des cadres féminins permettent d'envisager une amélioration progressive mais sensible de cette situation.

La gestion de carrière des collaborateurs et ses instruments (évaluations professionnelles, entretiens de carrière, plans de relève) excluent les discriminations de toutes natures et s'attachent résolument à l'appréciation de la dimension individuelle des performances, des compétences, des comportements et du potentiel des collaborateurs.

Ambition for Corporate Excellence - ACE

Le programme ACE s'est achevé en juin, après 27 sessions organisées depuis septembre 2001. Il aura concerné près de 900 cadres supérieurs, y compris le Comité exécutif.

Créé une année après la création du groupe, ce séminaire avait pour objectif de favoriser la mise en œuvre des valeurs et des principes de management et de fédérer des cultures d'entreprises et de métiers spécifiques.

Ce programme de management a également permis à chacun d'identifier son profil de manager, ses atouts et ses marges de progrès, et comprendre les enjeux de l'évaluation professionnelle, dont la nouvelle méthodologie venait d'être mise en œuvre.

Le développement des compétences

Les actions de formation ont été définies et organisées en tenant compte des évolutions prévisibles des métiers de façon à poursuivre la politique de développement des compétences et assurer, ce faisant, la pérennité de leur employabilité.

Un séminaire européen organisé en 2002 et devenu mondial en 2003, favorisant l'intégration des cadres supérieurs expérimentés récemment recrutés, a rassemblé une centaine de participants. Les principaux responsables du groupe y sont intervenus, ainsi que les équipes en charge de l'éthique et de la déontologie.

D'importantes initiatives sont également prises pour accompagner les collaborateurs en mobilité. Selon leurs besoins, les actions de formation peuvent porter sur un parcours de développement du potentiel d'adaptation, l'insertion dans une nouvelle entité ou l'approfondissement de la connaissance des métiers exercés au sein de l'entité d'accueil. Au total, environ 80 000 heures de formation ont été dispensées en faveur des collaborateurs en mobilité fonctionnelle au sein de BNP Paribas SA en 2003.

Un programme destiné aux attachés commerciaux et aux responsables des risques a été mis en place au titre de la Nouvelle Approche Entreprise au sein de la banque de proximité en France. Ces modules conçus conjointement par le pôle de Banque de Détail en France, Global Risk

Management et le Centre de Formation de Louveciennes ont porté sur la spécificité des risques liés à cette activité. De même, de nouvelles formations ont été mises en place à l'intention des équipes commerciales en charge de la clientèle des particuliers. Des actions spécifiques à la gestion du patrimoine financier ont également été développées.

Un nouvel outil de gestion de la formation, intégré aux Systèmes d'Information, a été développé pour fournir aux responsables de formation des moyens plus efficaces de recenser les besoins, d'élaborer leur plan de formation et d'en suivre la réalisation. Les collaborateurs pourront consulter un catalogue unique proposé par le groupe et s'inscrire en ligne dès 2004.

La gestion de l'emploi

Dans la continuité de la politique menée depuis de nombreuses années par le groupe pour anticiper les conséquences de la démographie et faire face à l'évolution qualitative et quantitative des postes de travail, un nouveau Plan d'Adaptation à l'Emploi (PAE) a été engagé fin 2003 pour BNP Paribas SA en France.

Ce plan a été justifié par les résultats des études prévisionnelles de l'évolution de l'emploi fondées sur une méthodologie éprouvée : analyse de la typologie des familles professionnelles de l'entreprise, mesure des conséquences des projets informatiques, des réformes d'organisation et des projets de développement. Destiné à éviter l'apparition de situations de sureffectif dans certains emplois administratifs, ce plan a surtout pour objectif de permettre à l'entreprise de maintenir au-delà de 2003 un niveau de recrutement adapté à la préparation de la relève. Il s'inscrit à cet égard dans la continuité du plan précédent qui s'est achevé au 31 décembre de l'exercice 2003.

La santé au travail

La santé au travail et la prévention des risques professionnels font partie de longue date de la politique du groupe. En France, le dispositif légal qui s'appuie essentiellement sur les comités hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT)

est complété par de multiples initiatives propres à l'entreprise. C'est de ces initiatives qu'ont relevé en 2003 : le renforcement du suivi psychologique des personnes victimes d'agressions, les dispositions prises à l'égard des collaborateurs amenés à se déplacer pour éviter une contamination au syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et les mesures prises de manière décentralisée en faveur du personnel lors de la canicule survenue au mois d'août.

Dans les activités de services du groupe, les risques identifiés par les médecins du travail sont principalement de nature psychosociale. Leur prévention et leur traitement s'opèrent par l'adaptation de l'organisation du travail. Un séminaire organisé pour l'ensemble des gestionnaires individuels des Ressources Humaines du groupe s'est consacré au harcèlement moral dans la vie professionnelle, à sa prévention, sa détection et son traitement.

Présent par ses activités de banque de détail en Afrique subsaharienne, le groupe BNP Paribas a toujours eu le souci de veiller à l'amélioration des conditions sociales des collaborateurs locaux et de leur famille en participant, dans la limite de ses compétences, à la prévention et à la mise en place de mesures d'urgence qu'appellent les endémies auxquelles est confronté ce continent.

Dans les pays concernés, les employés bénéficient de régimes sociaux couvrant les frais médicaux, les frais de consultation et les frais d'hospitalisation pour eux-mêmes, leur conjoint et leurs enfants. Dans les cas où cette couverture n'est pas totale, le complément est pris en charge par des caisses mutuelles.

Les banques associées disposent de services de santé internes qui ont pour mission d'effectuer les visites médicales annuelles, de prodiguer des soins d'urgence et de coordonner les campagnes de prévention destinées aux employés.

Bien que peu d'entre elles soient situées dans les pays qui connaissent les taux de prévalence du virus du sida les plus élevés, ces banques associées participent avec les autorités locales aux initiatives gouvernementales ou initiées par l'OMS.

L'actionnariat des salariés et l'épargne salariale

Le montant de l'augmentation de capital mondiale, réalisée en juin sur un périmètre plus restreint que celle de 2002 et dans un contexte boursier dégradé, a représenté 206 millions d'euros. En dépit de son environnement défavorable, cette opération, qui a compté près de 45 000 souscripteurs, a rencontré un réel succès.

Augmentations de capital réservées au personnel :

	2000	2001	2002	2003
Souscripteurs	56 794	52 428	60 914	44 749
Montants souscrits (en millions d'euros)	314	266	322	206

Ainsi, plus d'un milliard d'euros, hors abondement de l'entreprise, auront été investis par les collaborateurs du groupe dans le titre BNP Paribas, remarquable témoignage de confiance dans la pérennité de sa performance économique. Au 31 décembre 2003, 4,57 % du capital étaient détenus par les salariés du groupe au travers des fonds d'épargne salariale ou servant de support aux augmentations de capital. Le montant total des actifs d'épargne salariale s'établit à 2 milliards d'euros pour un nombre de porteurs de près de 70 000.

Le groupe poursuit son programme de distribution de stock-options conformément aux orientations définies par le Conseil d'administration. En 2003, les attributions sont demeurées sélectives et ont prioritairement concerné les cadres du groupe exerçant les responsabilités les plus importantes et, de façon plus limitée, les cadres à fort potentiel. Le prix d'exercice a été établi sans décote par rapport au cours du marché. Cette attribution intègre des modalités d'exercice conditionnelles liées à la performance relative du titre BNP Paribas par rapport à l'indice boursier sectoriel Dow Jones Euro Stoxx Bank.

BICI – Guinée

La BICIGUI a piloté la mise en place d'un système de protection sanitaire dans le secteur bancaire en Guinée, en liaison avec ses partenaires sociaux. Une délégation du Bureau International du Travail de Genève, conduite par le responsable pour l'Afrique des problèmes de santé, a souligné, en janvier 2003 à Conakry, le travail de cette banque associée, considéré comme "exemplaire dans cette zone".



Michel Duchevet et son association permettent aux jeunes de Livry-Gargan de partir en vacances

Coup de pouce aux projets du personnel

Lancé fin 2002 sur l'Intranet groupe par la Fondation BNP Paribas, le programme Coup de pouce visait à encourager des initiatives d'intérêt général dans lesquelles des salariés de BNP Paribas France sont impliqués à titre personnel. Les membres du Comité de mécénat, très impressionnés par la qualité des projets et l'engagement

des collaborateurs, ont retenu 35 des 49 dossiers reçus dans les délais et leur ont accordé un "coup de pouce" allant de 600 euros à 2 000 euros. Sur l'ensemble de ces projets en faveur de l'enfance et de l'adolescence, près de la moitié portent sur des actions en faveur de personnes handicapées ; viennent ensuite les actions humanitaires, la lutte contre l'exclusion sociale, et la santé.

Le dialogue social

En 2003, BNP Paribas a poursuivi l'amélioration de son dispositif en l'adaptant aux nouvelles réalités du groupe dans le cadre d'un dialogue social toujours intense.

Les accords d'entreprise. Au cours de l'année, la Commission de droit social, l'instance d'information et de négociation de BNP Paribas SA, s'est réunie à quarante reprises. Ce rythme soutenu a permis la signature de treize accords d'entreprise parmi lesquels figurent un accord salarial et un accord d'intéressement.

Le Comité européen d'entreprise et le Comité groupe. Dans la continuité de l'accord de 1986 créant le Comité européen avant la transposition de la directive européenne en droit français, les partenaires sociaux et la Direction Générale ont pris en compte la réalité de BNP Paribas dans une Europe élargie et tiré les enseignements du fonctionnement de ce comité depuis sa création. La signature d'un nouvel accord témoigne de la volonté du groupe de développer le dialogue et d'intégrer ces évolutions.

Dans le même esprit et pour tenir compte de la taille et des caractéristiques du groupe, un accord d'entreprise a apporté des aménagements au fonctionnement du Comité de groupe et au nombre de représentants du personnel appelés à siéger dans cette instance.

Les instances représentatives du personnel : un dispositif décentralisé. Pour prendre en compte les évolutions récentes intervenues dans la Banque de Détail en France, une nouvelle définition du périmètre des instances représentatives du personnel a fait l'objet d'un accord d'entreprise. Le dispositif mis en place a confirmé le principe de la décentralisation et de la proximité du terrain.

La communication interne

Si le magazine trimestriel *Ambitions*, dans ses versions papier et électronique, destiné à tous les salariés et tiré à 90 000 exemplaires dont un tiers en anglais rencontre un succès jamais démenti, l'Intranet s'est massivement imposé comme le vecteur le plus puissant de la communication interne du groupe. Outre la fréquentation soutenue des sites Ressources Humaines groupe et Ressources Humaines BNP Paribas SA, le portail EchoNet a accueilli en moyenne 22 000 visiteurs par jour.

Un nouveau portail Intranet BtoE - Business to Employee - destiné à l'ensemble des collaborateurs du groupe, est disponible depuis la fin de l'année 2003. Il offre à chacun un environnement de travail personnalisé, favorisant, à partir d'un point d'entrée unique, un accès sur mesure à l'information. Ce portail est structuré en cinq thèmes :

Le groupe BNP Paribas – Comprendre son environnement : organisation et enjeux du groupe, missions et activités de chacune des entités.

Communication – Rester au contact de l'ensemble du groupe et des métiers : actualités personnalisées ou transversales, communiqués de presse, nominations, publications.

Carrière – Accéder aux informations ressources humaines : congés, évaluations professionnelles, mobilité, formation, épargne salariale, augmentation de capital, prévoyance.

Vie pratique – Faciliter son quotidien : commandes de cartes de visite, offres au personnel, support informatique, reprographie.

Mon activité – Travailler au quotidien avec son métier : informations personnalisées métier, reporting, espace projet, communautés professionnelles.

Ce portail a vocation à fédérer l'ensemble des contenus informationnels du groupe en les organisant sur trois niveaux : transversal (groupe), personnalisé (métier, entité, activité ou communautés professionnelles) et local (localisation géographique et/ou filiale d'appartenance). Ces niveaux vont être progressivement activés pour constituer un portail homogène dans lequel, une fois le déploiement achevé, chaque collaborateur, quelle que soit son entité d'appartenance dans le monde, aura accès à une information structurée, pertinente et personnalisée.

Institut Pasteur

Un programme novateur contre
les infections nosocomiales

37



Christophe d'ENFERT

Chef de l'Unité postulante Biologie et Pathogénicité
fongiques - Responsable du programme
Institut Pasteur - Client de BNP Paribas - Paris Montparnasse

Il s'appelle *Candida albicans*, c'est un champignon microscopique et depuis près de trois ans, il est dans le collimateur des chercheurs de l'Institut Pasteur. La raison ? Cette levure que l'être humain héberge naturellement dans ses systèmes digestif et urinaire, figure en bonne place parmi les agents responsables d'infections nosocomiales – ces maladies que l'on attrape à l'hôpital et qui peuvent entraîner la mort du patient. Cette place, *Candida albicans* la doit sans doute en partie à sa capacité à proliférer en colonies (appelées biofilms) sur des structures inertes, comme des cathéters ou des prothèses, et à devenir ainsi très résistante aux traitements antifongiques. Pour parvenir un jour à neutraliser ce champignon, l'Institut Pasteur a développé un programme novateur sur de nombreux points "à la fois dans les approches retenues et dans la thématique abordée". Outre la combinaison des recherches complémentaires de trois groupes au sein de l'Institut Pasteur, le programme se caractérise par l'utilisation de la génomique (l'étude à grande échelle des gènes et de leurs fonctions) et une nouvelle approche dans l'étude des champignons. "Avant, on regardait dans un milieu de culture chaque bactérie ou chaque champignon se développant indépendamment des autres." À l'Institut Pasteur et dans d'autres centres de recherche dans le monde, on pense désormais qu'il est plus pertinent d'observer la communauté microbienne dans son ensemble (le fameux biofilm). Enfin, le programme bénéficie de la coopération de neuf équipes européennes, "importante à la fois pour acquérir des techniques nouvelles et pour avoir accès plus rapidement à l'information". Avec toujours, pour horizon, une thérapie. "Même si l'étude des biofilms est délicate, on peut envisager, dans les années qui viennent, des retombées en termes d'applications. Et là, nous aurons gagné."

Les clients et les Fournisseurs

Les consommateurs européens "en quête d'une consommation durable"

La 15^e édition de l'Observateur Cetelem décrypte et compare les modes de consommation dans 8 grands pays : Espagne, France, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, Russie, Allemagne, Belgique.

Quatre années séparent les deux études menées par l'Observateur Cetelem sur la consommation en Europe, durant lesquelles la donne et les comportements des Européens (plus de 5 000 interrogés) ont été modifiés.

Plus inquiets qu'en 1999 sur la situation économique, les Européens envisagent cependant leur avenir personnel avec un optimisme lucide. Si leur désir de consommation est toujours bien présent, ils sont plus prudents dans leurs intentions d'achat. Par ailleurs, leurs comportements révèlent une nouvelle manière de consommer plus équilibrée, plus mature et plus sage.

L'écoute des clients

Plaçant le client au cœur de sa stratégie de développement, BNP Paribas a mis en place depuis de nombreuses années un dispositif d'écoute de ses clients : baromètre de satisfaction, visites "mystères" dans les agences, enquêtes sur la qualité des comportements, des procédures et des services, analyse des réclamations. Les informations collectées et analysées permettent de concevoir des offres toujours mieux adaptées aux besoins des clients, d'optimiser les procédures internes et de faire évoluer les compétences des collaborateurs.

Le département Qualité et Relations Consommateurs, en collaboration avec les responsables marketing et commerciaux, identifie et oriente les améliorations nécessaires pour mieux satisfaire les clients.

Pour 2003, le baromètre de satisfaction des clients de la Banque de Détail en France fait ressortir une nette amélioration de leur jugement sur la qualité des locaux et l'amabilité des conseillers.

Dans son domaine d'activité, Arval PHH a lancé en 2003 l'Observatoire du véhicule d'entreprise pour analyser chaque année les grandes tendances du marché de la mobilité automobile en France et en Europe. Arval a lancé en France une démarche originale de prévention des risques routiers pour les clients et les collaborateurs, en collaboration avec la Sécurité Routière et la Caisse Nationale d'Assurance-Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS).

Le nouveau modèle commercial : la Banque Multicanal

Le nouveau modèle commercial de Banque Multicanal mis en œuvre par BNP Paribas a pour objectif de faciliter :

- les relations de proximité des clients avec un conseiller en agence ou en libre-service au moyen des guichets automatiques de banque ;
- les relations à distance au moyen du téléphone, de l'Internet, du Minitel et du courrier.

Quels que soient le lieu où il se trouve et les modalités de contact qu'il choisit, le client est ainsi reconnu, informé et conseillé.

Sa situation et l'historique de ses opérations sont pris en compte. BNP Paribas cherche ainsi en permanence à faire évoluer ses services afin d'améliorer le confort du client ainsi que la rapidité et l'efficacité du service.

Le service BNP Paribas Net s'étend progressivement dans le réseau Marchés Émergents et Outre-Mer. Depuis la fin de l'année 2003, les clients BNP Paribas du Burkina, de la Guadeloupe, de la Guyane, de la Martinique et de la Tunisie se voient proposer de nouvelles fonctionnalités de banque à domicile avec le service BNP Paribas Net. Douze autres sites sont en train d'incorporer, dans la gamme de leurs services, cette nouvelle offre. Elle permet à chacun de disposer d'un portail sur les produits et les services, favorise les contacts avec la clientèle et propose simulations et demandes de crédit en ligne.

La démarche qualité

Engagée dès 1994, la politique ISO 9000 de BNP Paribas a permis, en 10 ans, d'obtenir 59 certifications, désormais réunies en 41 périmètres actifs, à la suite principalement de l'intégration en un seul certificat des 12 certificats attribués aux activités d'assurance. La démarche qualité intéresse en France comme à l'étranger tous les pôles d'activité et les différentes fonctions du groupe. S'appuyant sur l'expertise de l'équipe ISO 9000 de BNP Paribas, la progression du nombre de labels attribués au sein du groupe s'effectue selon un rythme supérieur à celui observé au niveau mondial dans ce domaine (*sources : ISO Survey*). En 2003, 13 nouveaux certificats, 8 en France et 5 hors de France, ont été attribués à des activités tournées vers la clientèle, l'entreprise ou la collectivité : produits d'assurance, plate-forme éditique, services d'organisation, maîtrise d'ouvrage, crédits et encaissements documentaires, montage et vie juridique de structure d'investissement...

Pour 2004, une dizaine de nouveaux projets de certification sont engagés, dont certains aboutiront avant la fin du premier trimestre.

Les relations avec les consommateurs

Les relations avec les associations de consommateurs contribuent à la prise en compte des perceptions des clients : des groupes de réflexion se réunissent et des consultations ont lieu plusieurs fois par an pour anticiper l'évolution de leurs attentes et de leurs comportements.

Ainsi, en phase avec les besoins de jeunes à la recherche d'un logement, BNP Paribas commercialise une offre originale dans laquelle la banque se porte garante envers le propriétaire pour le paiement des loyers.

Par ailleurs, grâce à deux études menées auprès de clients, BNP Paribas peut mieux cerner les attentes des personnes concernées par les nouvelles conditions de départ à la retraite. Adoptant une démarche de conseil pour accompagner ses clients, BNP Paribas leur offre une solution sur mesure, tenant compte de leur projet, de leur capacité à épargner et du bénéfice qu'ils peuvent tirer des avantages fiscaux et sociaux liés aux dispositifs existants ou mis en place par la loi Fillon.

39

1^{re} place pour le service Consommateurs du Cetelem

Le service Consommateurs du Cetelem, certifié ISO 9001 en 2003, a été classé 1^{er} sur 204 sociétés auditées, avec une note de 19,65 sur 20 pour le traitement des réclamations par téléphone, courriers et mails.

L'étude a été réalisée par Challenge Qualité, organisme indépendant qui effectue des études comparatives périodiques de benchmark pour tous les grands groupes français depuis 1990.

Enfin, le processus de traitement des réclamations s'est enrichi de la mise en place d'outils nouveaux. La mobilisation d'une vingtaine d'experts au sein du département Qualité et Relations Consommateurs et d'une centaine de responsables des relations avec les consommateurs dans les groupes d'agences permet de traiter plus près et plus vite les réclamations et les attentes des clients.

Les interventions du Médiateur ont essentiellement porté sur les comptes de dépôts de personnes physiques. Sur les 5 300 réclamations reçues, 2 685 ont été adressées au Médiateur, provenant majoritairement de clients à revenus modestes ou en début de cycle de vie, le plus souvent sujets à des difficultés financières. 1 547 soit 58 % étaient éligibles à la Médiation. À la fin de l'année, 396 avis ont été rendus par le Médiateur, dont 17,7 % en faveur du client. BNP Paribas s'est engagé à systématiquement suivre l'avis rendu par le Médiateur.

La promotion de l'investissement socialement responsable (ISR)

BNP Paribas Asset Management, filiale du groupe spécialisée dans la gestion d'actifs, a assuré en 2003 une promotion particulièrement dynamique de l'investissement socialement responsable. Cette évolution marquée par l'intégration de l'analyse extra-financière et l'obtention du label du Comité intersyndical de l'Épargne salariale (CIES) a été saluée par les marchés.

L'intégration de l'analyse extra-financière par les équipes de BNP Paribas Asset Management

La prise en compte des aspects extra-financiers revêt une importance cruciale dans l'évaluation des opportunités et des risques liés aux sociétés. C'est pourquoi la recherche socialement responsable fait partie intégrante du processus

Meilleure notation éthique pour le fonds Éthéis décernée par Novethic

BNP Éthéis a obtenu la meilleure note ISR, aaa +++, lors du dernier Panorama des fonds d'investissement socialement responsables réalisé par les sociétés Novethic et Amadeis en avril 2003. Ce panorama regroupe l'ensemble des 58 fonds ISR créés depuis plus d'un an sur le marché français. Cette notation récompense la qualité de l'approche socialement responsable mise en œuvre par BNP Paribas Asset Management ainsi que sa gestion financière. Elle vient renforcer le succès de BNP Éthéis qui, lancé en 2002, est devenu aujourd'hui le premier fonds actions socialement responsable de droit français.

de gestion fondamentale de BNP Paribas Asset Management. Un pôle d'analyse lui est spécifiquement dédié : évaluant les entreprises en fonction de sa propre grille d'analyse, il opère en étroite collaboration avec les analystes financiers et les gérants de portefeuille. En 2003, ce pôle d'analyse a noué deux nouveaux partenariats avec Deminor et Innovest. En complément du partenariat déjà existant avec Vigeo, ces accords permettent à BNP Paribas Asset Management de consolider ses sources d'analyse socialement responsable dans les domaines du gouvernement d'entreprise et du respect de l'environnement, tout en assurant une couverture géographique plus large.

L'obtention du label du Comité intersyndical de l'Épargne salariale (CIES)

Ce label du Comité intersyndical de l'Épargne salariale certifie que les produits sélectionnés sont investis selon les critères de l'investissement socialement responsable, qu'ils présentent un bon rapport qualité/prix et que les conseils de surveillance sont majoritairement composés de représentants des salariés.

L'offre Philéïs labellisée en 2003 est le résultat des expertises conjuguées de BNP Paribas Épargne Entreprise, pour la conception de produits d'épargne salariale packagés, et de BNP Paribas Asset Management en termes de gestion financière. Elle s'appuie sur six fonds profilés socialement responsables, dont deux intègrent par ailleurs une dimension économie solidaire.

La promotion active de l'ISR

BNP Paribas Asset Management a participé à la Semaine du Développement Durable du 2 au 13 juin 2003, en assurant une chronique quotidienne sur Radio Classique. Cette chronique à vocation pédagogique a présenté aux épargnants le rôle citoyen et l'intérêt financier des investissements socialement responsables. Elle a reçu le parrainage du secrétariat d'État au Développement Durable.

BNP Paribas Asset Management se positionne en leader

"BNP Paribas a présenté, en décembre dernier, son projet retraite, une gamme de services et de produits d'épargne retraite. Parmi cette offre, on trouve la Sicav BNP Paribas Retraite, dont l'une des caractéristiques, et non des moindres, est d'être gérée selon les critères de l'ISR.

Un événement de taille pour le marché français de l'ISR qui voit son encours s'élever à plus de 3,5 milliards d'euros et place ainsi BNP Paribas Asset Management en leader avec un encours de 900 millions d'euros."

La Lettre de l'économie responsable – n° 18, janvier 2004



41

L'effet de levier de la fonction Achats : Global Procurement Group (GPG)

Au-delà de sa fonction de pilotage de la maîtrise des coûts, la fonction GPG joue un rôle majeur dans les relations directes avec les principaux fournisseurs du groupe.

À l'occasion de la renégociation de contrats échus et dans le cadre des nouveaux appels d'offres, GPG assure une responsabilité pédagogique et normative en intégrant systématiquement des clauses sociales et environnementales.

Cette démarche déborde le champ économique des relations traditionnelles avec les fournisseurs. Elle est l'occasion d'un approfondissement et d'une clarification des exigences sociétales que suit BNP Paribas en cohérence avec ses principes d'action et son engagement en faveur du développement durable.

Dépassant de simples déclarations d'intention, la contractualisation généralisée des engagements sociétaux est un vecteur et un facteur démultiplicateur de la contribution de BNP Paribas au développement durable.

Cette évolution de la fonction Achats et son caractère structurant pour le comportement des acteurs ont conduit le groupe, dès sa création, à se doter d'une fonction mondiale s'appuyant sur des équipes dédiées à Paris, à Londres, à New York et à Singapour. Ce dispositif s'enrichit de bases de données mondiales assurant :

- d'une part, une large cartographie des relations fournisseurs au niveau mondial qui couvre plus de 90 % des dépenses externes du groupe ;
- d'autre part, un dispositif contractuel s'appuyant sur les 700 fournisseurs les plus importants, qui en représentent 50 %.

Les règles de conduite applicables aux relations des collaborateurs avec les fournisseurs et les clients sont définies dans le référentiel déontologique du groupe.

Une mission de l'Inspection Générale menée en 2003 a permis de constater la bonne connaissance de cette charte par les équipes de la fonction Achats.

Outre la contractualisation des engagements sociétaux qui est systématisée depuis 2002, la fonction Achats a mis l'accent sur d'autres axes de la promotion du développement durable :

- l'étude systématique des caractéristiques environnementales et sociétales des plus grands fournisseurs et de leurs concurrents, afin d'intégrer ces notions dans les processus de sélection en s'appuyant sur les compétences de l'équipe d'analyse extra-financière de BNP Paribas Asset Management ;
- un dialogue élargi avec les fournisseurs eux-mêmes, en adressant à un échantillon représentatif une enquête qualité leur permettant de s'exprimer librement sur leur perception du "client BNP Paribas". Les principales attentes exprimées par les fournisseurs feront l'objet d'un plan d'action sur 2004 ;
- la mise en place de contrats pour lesquels la recherche du meilleur prix a été placée au second rang derrière les critères environnementaux, notamment dans le cadre de la promotion d'énergie renouvelable ;
- la promotion du recyclage par la mise en réseau des acteurs clés que sont les responsables de services généraux.



L'ordinateur à ADN est pour demain

Olympus

Nobuhiko MORIMOTO

Chercheur senior, Division incubation de l'activité biomédicale

Olympus - Client de BNP Paribas - Tokyo

L'ADN a des propriétés étonnantes, pour la plupart insoupçonnées du grand public. Si le Terrien moyen sait à peu près que l'ADN est l'alphabet des gènes - qui donnent aux cellules les instructions nécessaires à leur bon fonctionnement -, bien peu d'entre nous savent qu'en utilisant les propriétés physico-chimiques de l'ADN les ordinateurs de demain auront des capacités de calcul et de mesures absolument gigantesques, applicables à l'analyse génétique. L'idée du groupe japonais - premier fabricant mondial d'endoscopes, même si le grand public ne connaît que ses appareils photos - est d'appliquer cette technologie à la recherche génétique. Un ordinateur à ADN permettant d'étudier et de soigner les gènes : la boucle est bouclée. "Cette technologie est applicable à la prochaine génération de systèmes de diagnostics, qui permettront d'établir des analyses très précises, très rapides et pour une dépense d'énergie bien plus faible qu'aujourd'hui." Un marché d'avenir, car maintenant que le génome humain est presque entièrement déchiffré, le temps est venu d'étudier les gènes en détail, notamment pour mettre au point de nouvelles thérapies. Le développement d'une première version d'ordinateur à ADN dédié à l'étude des gènes vient d'entrer en phase finale. Ainsi, il sera pratique courante, dans seulement quelques dizaines d'années, d'adapter les médicaments à chaque patient.



L'environnement

La responsabilité environnementale du groupe BNP Paribas

BNP Paribas a défini, dans le droit-fil des principes du Pacte Mondial des Nations-Unies relatifs à l'environnement, dix orientations opérationnelles.

1. Prévention

Traditionnellement attentif à la prévention de ce qui pourrait dégrader le milieu dans lequel il exerce ses activités, le groupe BNP Paribas souscrit aux solutions qui visent à réduire les impacts de ses activités et notamment les rejets de gaz à effet de serre.

Exerçant l'essentiel de ses activités en milieu urbain, le groupe souhaite favoriser l'intégration harmonieuse dans le paysage urbain des sites qu'il occupe.

2. Conformité

Le groupe est résolu à respecter les lois et réglementations environnementales applicables à ses activités, dans tous les pays où il les exerce.

3. Économies d'énergies

Dans tous les pays où il exerce ses activités, le groupe respecte les choix de politique énergétique retenus par les pouvoirs publics locaux. Dans ce cadre, le groupe s'efforce de promouvoir les solutions techniques et organisationnelles permettant, à périmètre d'activité constant, de réduire sa consommation d'énergies.

4. Sélection des approvisionnements

Le groupe s'efforce de nouer des relations commerciales avec des fournisseurs et des sous-traitants qui partagent les mêmes exigences au plan environnemental. Cet engagement doit être matérialisé par des clauses spécifiques dans les appels d'offres et les contrats.

5. Gestion des déchets

Le groupe s'efforce de recourir aux meilleures méthodes de gestion des déchets, de réduction de leur volume, de tri sélectif et de recyclage.

6. Contrôle des risques

Le groupe reconnaît dans sa politique générale de crédit que l'identification des risques environnementaux doit faire partie intégrante du processus de gestion des risques, ce qu'il s'efforce de mettre en œuvre. Cette politique générale de crédit est déclinée en politiques spécifiques pour certains métiers. De même, la politique générale de notation du groupe pour les engagements corporate fixe les modalités d'intégration des risques environnementaux au calcul des paramètres de la notation.

7. Maîtrise des coûts

Pour répondre à ses clients qui attendent de lui les meilleurs services aux meilleurs prix, le groupe a identifié la maîtrise de ses coûts comme un des facteurs clés de succès de sa stratégie de développement dans la rentabilité. Il s'efforce ainsi de limiter les consommations de toutes natures : papier, eau, fournitures...

8. Développement d'une offre spécifique

Le groupe est favorable à la diffusion dans le marché d'instruments financiers efficaces au regard de leur coût et permettant d'accompagner la protection de l'environnement. Le groupe cherche à mettre au point de tels produits et services dans des conditions compatibles avec ses standards d'analyse de risque et de consommation de fonds propres réglementaires.

Parallèlement, le groupe est résolu à utiliser les incitations, notamment fiscales, mises en place par les pouvoirs publics pour développer des financements à conditions privilégiées afin de favoriser la protection de l'environnement.

9. Sensibilisation des salariés

Les directives qui s'appliquent à l'ensemble du groupe sont diffusées aux salariés sur un plan mondial. Elles se déclinent en procédures et guides méthodologiques spécifiques par domaines.

Le groupe est résolu à intégrer un module Développement Durable à ses différents programmes d'insertion et de formation managériale.

10. Efficacité du Contrôle Interne

L'application des directives environnementales est intégrée à la responsabilité des entités opérationnelles et des fonctions groupe. Les différents niveaux de contrôle définis dans le système de contrôle interne du groupe interviennent pour vérifier la mise en œuvre des directives environnementales, jusqu'au "contrôle des contrôles" assuré par l'Inspection dans le cadre de ses missions.

L'impact des nouvelles technologies sur les activités

La prévention et la réduction des impacts environnementaux directs se sont intégrées dans le développement du groupe en étant étroitement associées à deux des facteurs majeurs de la compétitivité bancaire :

- la dématérialisation des opérations tant au cœur de la banque que dans le service rendu au client ;
- la maîtrise des coûts et la baisse tendancielle des coefficients d'exploitation, c'est-à-dire de leur part dans les recettes.

À cet égard, la période actuelle est caractérisée par l'accélération de la vitesse de traitement et par l'augmentation du volume des échanges d'informations que les progrès continus des technologies rendent à la fois nécessaires et possibles.

Cette évolution a entraîné de multiples effets sur la réingénierie des processus de traitement, des organisations et des réseaux de distribution, domaines dans lesquels le groupe BNP Paribas a consacré les investissements nécessaires pour demeurer parmi les leaders. Ces évolutions tendent à améliorer "l'éco-efficacité" en favorisant l'interactivité des relations avec les clients et en permettant d'optimiser les consommations d'énergie et des matières premières, en raison notamment de :

- la dématérialisation des documents (monétique, gestion électronique de documents) ;
- l'automatisation croissante du traitement des moyens de paiement (Banque Libre-Service) ;
- la gestion multicanal (téléphone, Minitel et Internet en complément du réseau d'agences) ;
- la gestion personnalisée des relations avec les clients ;
- l'intégration des processus électroniques transactionnels.

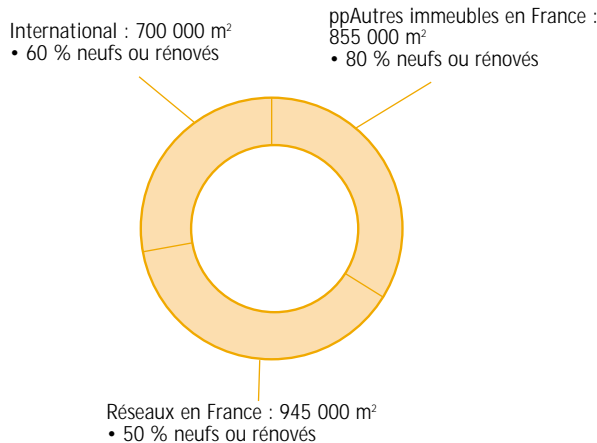
Une empreinte écologique légère

Exerçant des activités de services, où la relation humaine prédomine et met en œuvre des procédures automatisées et dématérialisées, le groupe ne marque son environnement naturel que d'une empreinte écologique légère. Pour l'essentiel, elle résulte d'un patrimoine immobilier de quelque 2,5 millions de mètres carrés dont 63 % se situent dans des immeubles neufs ou récemment rénovés.

Chaque année, 90 millions de pages économisées par BDDF

La dématérialisation des états de gestion utilisés par les centres de support de la Banque de Détail en France a permis de réduire de 90 %, soit 90 millions de pages par an depuis 1998, le nombre de pages imprimées pour ces états.

Patrimoine immobilier : 2,5 millions de m²



Dans l'aménagement des sites urbains qu'il occupe, le groupe témoigne traditionnellement d'un souci d'intégration à l'architecture locale en associant la recherche d'esthétique, de confort et d'efficacité.

L'utilisation des immeubles génère des consommations de fluides : eau, électricité, gaz, fuel, pour le chauffage, l'éclairage et la climatisation. Les trois quarts des dépenses relèvent des consommations d'électricité, directement proportionnelles au nombre de salariés (60 % en France).

Un immeuble Meunier élu "Immeuble de l'année 2003"

Construit par le groupe Meunier, Issy Bords de Seine 2 est le lauréat du prix de l'Immeuble de l'année décerné par un jury composé de dix Directeurs Immobiliers de grandes entreprises. Filiale du groupe BNP Paribas, Meunier a assuré la maîtrise d'œuvre d'exécution et la synthèse technique de cet immeuble, tout comme elle le fait pour la plupart des 150 000 m² de bureaux et de locaux d'activité que le groupe construit ou réhabilite chaque année.

Ces premières estimations, ainsi que les analyses sur les consommations de papier et les transports professionnels des salariés ont conduit à lancer sur plusieurs sites représentatifs une étude destinée à préciser l'évaluation de ces consommations, à hiérarchiser les enjeux correspondants et à mieux identifier les marges de réduction potentielles à périmètre d'activité constant, même s'il apparaît d'ores et déjà que les programmes de maîtrise de ces coûts, engagés de longue date, ne laissent subsister que d'étroites marges d'amélioration, les dépenses liées à ces consommations étant marginales par rapport à l'ensemble des dépenses externes du groupe.

Un rôle actif et responsable dans les financements

En France, par le canal de Natio Énergie et Parifergie, sociétés agréées pour le financement des économies d'énergie (Sofinergie), le groupe est un acteur majeur de ce marché dans les domaines de la production d'énergie renouvelable et de la protection de l'environnement. À l'échelle mondiale, BNP Paribas contribue, depuis de nombreuses années, à la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans l'étude des projets et le calcul des risques liés à leur financement. En conformité avec la politique de crédit, pour le métier Project Finance, ces impacts sont systématiquement examinés dans chaque nouvelle opération soumise au Comité de crédit. Les récompenses et nominations décernées par Project Finance International en 2003 illustrent la position de leader de BNP Paribas sur ces marchés. BNP Paribas est notamment "lead manager" dans 6 des 10 plus importants financements de projets signés en 2003 sur la zone Europe – Moyen-Orient.

BNP Paribas est chef de file du projet Beaufort Wind d'un montant de £ 300 millions sur 18 ans, nommé "Deal of the Year" dans le secteur énergie, sur la zone Europe Middle East/Africa. Il s'agit du premier projet soumis au régime ROC (Renewable Obligations Certificate) et du premier projet à inclure un parc éolien implanté en mer.



BEAUFORT WIND Ltd

L'énergie éolienne offshore
pour un avenir plus propre

47



Alan MARSHALL
Responsable des financements structurés
Beaufort Wind Ltd* - Client BNP Paribas - France

Plantées en pleine mer, à une petite dizaine de kilomètres de la côte nord du pays de Galles, et offertes à tous les vents, les trente éoliennes du projet North Hoyle prouvent depuis novembre 2003 que la mise à disposition d'énergies renouvelables pour le grand public – et à prix compétitif – n'est pas un rêve inaccessible. Une fois qu'elle aura atteint sa vitesse de croisière, la "ferme éolienne" de North Hoyle, la première de cette ampleur en Grande-Bretagne, "produira suffisamment d'électricité pour couvrir les besoins en énergie de 50 000 foyers". L'électricité générée par la ferme éolienne est actuellement commercialisée sous la marque "npower Juice". Ce produit est le résultat d'un partenariat unique entre RWE Innogy, société intégrée leader britannique de l'électricité et propriétaire de la ferme, et l'association environnementale Greenpeace. Greenpeace a contribué à la conception du produit, décidé de collaborer avec npower à la promotion de Juice et d'encourager le développement de l'énergie propre en Grande-Bretagne. Les Britanniques qui souscrivent à Juice sont assurés de recevoir uniquement de l'électricité "propre et renouvelable". Et sans surcoût. North Hoyle est d'ores et déjà l'unique source d'énergie du programme Juice. Dans un pays où le marché de l'électricité est depuis longtemps privatisé, "North Hoyle répond aux efforts du gouvernement britannique visant à enrayer les changements climatiques, en encourageant une approche plus écologique de la production d'énergie et de son utilisation".

*Beaufort Wind Ltd achètera North Hoyle à RWE Innogy en 2006



Les relations avec la société civile : le mécénat

L'intégration au tissu social

Par sa fonction économique d'intermédiation, le groupe s'intègre étroitement à la société civile des pays et des régions dans lesquels il est implanté, au travers des flux qu'il échange et des relations qu'il établit avec ses clients, ses salariés et ses fournisseurs. Répondant par ses services et ses financements aux besoins et aux projets de ses clients, il contribue directement au développement des territoires dans lesquels se déploient ses activités. Au-delà de la responsabilité sociétale qu'il assume dans l'exercice de ses activités, le groupe a mis en œuvre de longue date une politique de mécénat créative et structurée.

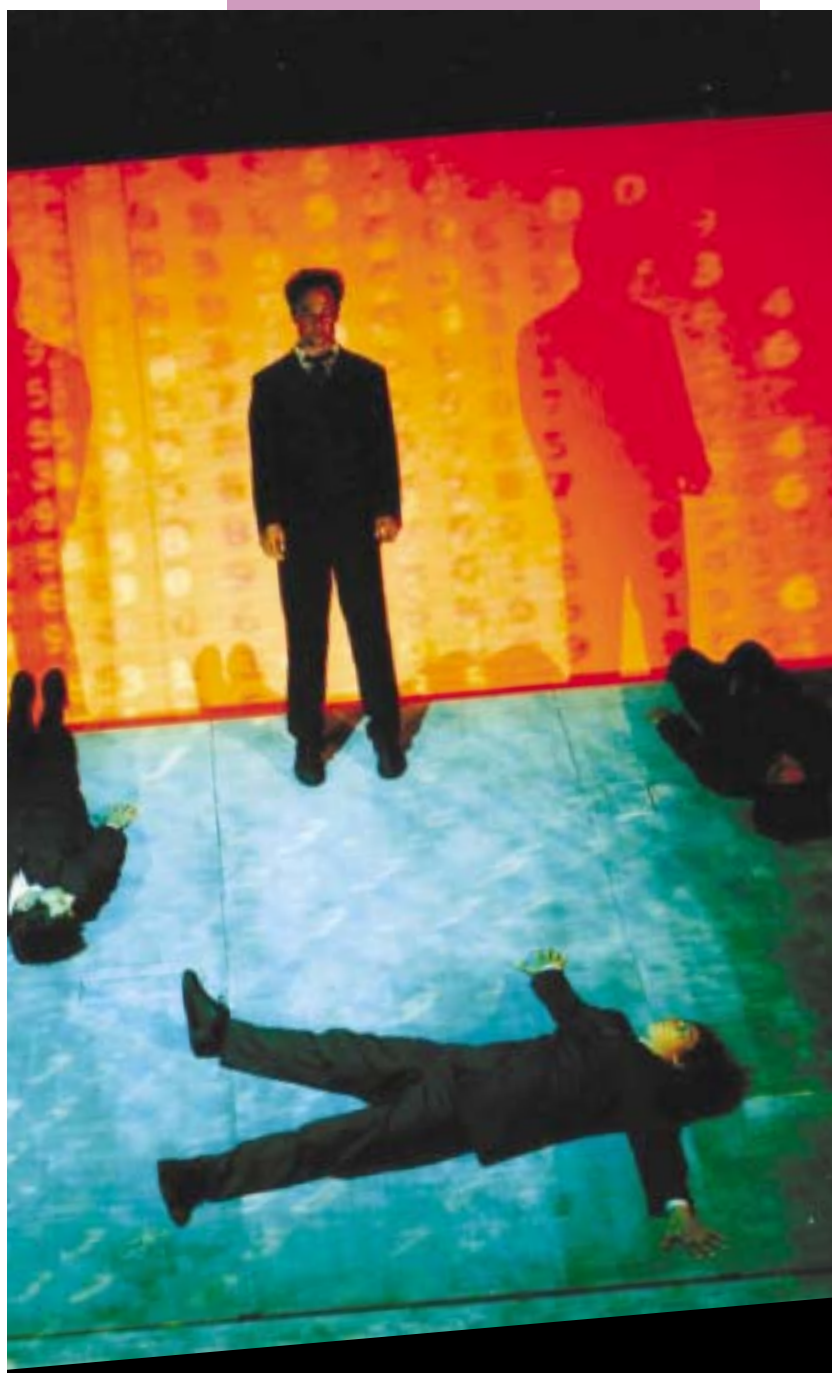
La Fondation BNP Paribas

Placée sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation BNP Paribas favorise le dialogue entre le monde bancaire et son environnement social. Carrefour d'échanges et de découvertes, elle exprime sur un autre registre les valeurs de BNP Paribas : l'ambition, l'engagement, la créativité et la réactivité. À travers les programmes qu'elle conduit, la Fondation BNP Paribas s'attache à préserver et à faire connaître les richesses des musées, à encourager des créateurs et interprètes, 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.

Musée

À l'issue d'une restauration qui a mobilisé une équipe de onze restaurateurs pendant un an, le plafond de Mercure au château de Versailles a retrouvé tout son éclat fin 2003, grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas. Pièce maîtresse des appartements de la reine, ce plafond qui comprend un panneau central, quatre voussures et quatre écoinçons, fut exécuté par Michel II Corneille à partir de 1672 pour décorer le salon des Nobles de la reine. Ce mécénat, qui s'inscrit dans le cadre du programme BNP Paribas pour l'Art, aura marqué une nouvelle étape dans le partenariat entre la Fondation BNP Paribas et le château de Versailles, après les restaurations du tableau de Véronèse, *le Repas chez Simon*, et du plafond exécuté par François Lemoyne, *l'Apothéose d'Hercule*.

Au-delà d'un simple appui financier, la Fondation accompagne ses partenaires comme la banque accompagne ses clients : 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, association chargée de promouvoir le mécénat d'entreprise, et du Centre Français des Fondations.



Cirque

Avec une inventivité débridée doublée d'une perfection technique éblouissante, Plan B, la dernière création de la Cie 111, explore l'espace, défie les lois de la gravité et met à plat le rêve d'Icare. Mariant avec humour, poésie et virtuosité les richesses du cirque, du théâtre et de la vidéo, le spectacle réussit un merveilleux mélange des genres. En 2003, la Fondation BNP Paribas, un des rares mécènes à soutenir le cirque contemporain, a décidé d'apporter son soutien à cette compagnie, créée en 1999 par Aurélien Bory.

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 programmes ont bénéficié à de nombreuses institutions : en témoignent la cinquantaine de livres publiés sur des musées français et étrangers et la soixantaine d'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 au jour le jour des créateurs dans des disciplines peu aidées par le mécénat d'entreprise : danse contemporaine, nouveaux arts du cirque et jazz. Dans le même temps, elle contribue à la découverte d'œuvres musicales rares ou inédites et favorise l'émergence de jeunes interprètes. Ces soutiens se prolongent à travers les liens qu'elle a tissés avec des festivals et des structures de diffusion, avides de découvertes.

49

Santé, solidarité

Dans le domaine de la santé, la Fondation BNP Paribas accompagne des chercheurs et des 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. Au-delà de son partenariat historique avec l'Adie*, la Fondation développe depuis 2002 un programme spécifique, "Coup de pouce aux projets du personnel", destiné à soutenir des actions de solidarité dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont engagés à titre personnel.

* Association pour le Droit à l'Initiative économique, créée par Maria Nowak en 1989 pour adapter et développer le microcrédit en France



Plafond de Mercure,
Château de Versailles

L'année 2003 a marqué le 30^e anniversaire du partenariat de BNP Paribas avec le tennis. Dans le cadre de cet anniversaire, BNP Paribas, partenaire historique de la Fédération Française de Tennis et de l'Association Française contre les Myopathies, a aidé les clubs de tennis volontaires à organiser un tournoi spécial pendant le week-end du Téléthon. L'intégralité des droits d'inscription a été versée au profit de la recherche sur les maladies génétiques, représentant une collecte supérieure à 100 000 euros à travers plus de 170 clubs en France. En 2003, le groupe a également accru sa présence aux côtés de la Fédération du Sport Universitaire et favorisé la création du 1^{er} Trophée européen BNP Paribas des Universités. Un accord avec la Fédération Française Handisport a permis de prolonger le soutien du groupe à la pratique du tennis en fauteuil, dont la compétition phare, l'Open BNP Paribas de France, se déroule chaque année dans les Hauts-de-Seine, près de Paris.



Les clubs de tennis s'engagent pour le Téléthon

Depuis trois ans, BNP Paribas est également partenaire de l'association "Fête le Mur", créée par Yannick Noah, qui anime par la pratique du tennis des jeunes de quartiers défavorisés dans vingt villes en France, et soutient le projet d'un centre de sport-études pour les meilleurs d'entre eux. Ces actions, à caractère social, sont aussi menées par le groupe en Suisse, en Argentine et au Maroc.



Laurence Devilliers de l'association Les P'tits Loups et sa fille Ascelyne

Solidarité

Soutenir les élans du cœur et l'engagement bénévole des collaborateurs en faveur des plus jeunes : tel est l'esprit du programme

Coup de pouce aux projets du

personnel. Avec ce programme, la Fondation a voulu encourager des initiatives d'intérêt général menées à titre personnel par des salariés de BNP Paribas France, en faveur de l'enfance et de l'adolescence.

Sur quarante-neuf dossiers reçus, trente-cinq traitant de situations de handicap, d'exclusion sociale ou de santé ont été retenus. Ils traduisent tous une grande valeur humaine et un engagement sincère des collaborateurs de la banque.

Un ancrage en France, un rayonnement 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 et qui 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.

Oscars Admical du mécénat d'entreprise 2003

La Fondation BNP Paribas reçoit le prix spécial du jury

Le prix spécial du jury des Oscars Admical du mécénat d'entreprise vient d'être décerné à la Fondation BNP Paribas. Présidé par Anne Sinclair et constitué de représentants d'entreprises, d'institutions culturelles et d'associations, le jury a tenu à saluer la continuité et l'ampleur de la politique de mécénat mise en œuvre par la Fondation BNP Paribas depuis le début des années 80.

Les initiatives locales

Parmi les nombreuses initiatives locales en matière de culture, de santé et de solidarité, plusieurs s'appuient sur le bénévolat des salariés qui accompagnent des actions humanitaires en dehors du cadre de travail. Deux programmes, lancés depuis plusieurs années, sont remarquables à cet égard.

BNP Paribas New York

BNP Paribas New York a été l'un des premiers territoires à accompagner les efforts humanitaires bénévoles de ses employés (ou de leurs conjoints) en dehors du cadre de travail. Son programme de don d'entreprise se distingue toujours par son originalité.

Lancé en 1997, ce programme finance des organisations à but non lucratif de taille et d'envergure diverses, à partir du moment où l'un des membres de la banque, ou son conjoint, donne de son temps à l'organisation et y apporte son soutien à titre bénévole. Parmi les activités parrainées, citons, entre autres, la lutte contre les violences domestiques, le soutien aux programmes de formation des jeunes des quartiers défavorisés, l'aide aux danseurs de Broadway victimes du sida ou encore l'assistance psychologique aux anciens détenus.

BNP Paribas Londres

La filiale londonienne de BNP Paribas soutient la communauté locale de Marylebone en proposant aux enfants du quartier un soutien scolaire en lecture et en mathématiques.

Le programme, lancé à l'automne 2001, mobilise des collaborateurs bénévoles de la banque qui consacrent une demi-heure de leur temps chaque semaine aux élèves des écoles primaires de Christ Church Bentinck et de St Mary's Bryanston Square. Les employés désireux de participer au projet bénéficient d'une formation et doivent s'engager à passer chaque semaine un peu de leur temps dans l'établissement scolaire qui leur a été attribué, pendant au moins un trimestre (les bénévoles restent en général beaucoup plus longtemps).

Le Conseil d'administration

Composition au 31 décembre 2003*



Michel Pébereau

Fonction principale : Président du Conseil d'administration de BNP Paribas
Né le 23 janvier 1942
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2006
Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 110 006

Administrateur :
 Lafarge
 Saint-Gobain
 Total
BNP Paribas UK Holdings Ltd, Grande-Bretagne

Membre du Conseil de surveillance :
 Axa

Censeur :
Société Anonyme des Galeries Lafayette

Président :
Association Française des Banques
Commission Banque d'Investissement et de Marchés de la Fédération Bancaire Française
Conseil de Direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris

Membre :
International Advisory Panel de Monetary Authority of Singapore
International Capital Markets Advisory Committee de Federal Reserve Bank of New York
International Monetary Conference



Patrick Auguste

Administrateur élu par les salariés cadres de BNP Paribas

Fonction principale : Chef de projets immobiliers
Né le 18 juin 1951
Élu pour 6 ans le 6 mars 2000
Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 130



Claude Bébéar

Fonction principale : Président du Conseil de surveillance d'Axa
Né le 29 juillet 1935
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2006
Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 3 074

Président-Directeur Général de Finaxa

Administrateur :
 Schneider Electric
 Vivendi Universal
 Axa Assurances Iard Mutuelle
 Axa Assurances Vie Mutuelle
 Axa Courtage Assurance Mutuelle
 Axa Financial Inc., États-Unis
 Lor Patrimoine

Président :
Institut du Mécénat de Solidarité
Institut Montaigne

* Les mandats figurant en italique n'entrent pas dans les dispositions du Code de Commerce relatives au cumul des mandats.



Jean-Louis Beffa

Fonction principale : Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain
Né le 11 août 1941
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2006
Date du 1^{er} mandat : 22 octobre 1986
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 18 786

Vice-Président du Conseil d'administration de BNP Paribas
 Président de Claude Bernard Participations

Administrateur :
Groupe Bruxelles Lambert, Belgique
Saint-Gobain Cristalleria SA, Espagne
Saint-Gobain Corporation, États-Unis

Représentant permanent :
 Saint-Gobain PAM

Membre du Conseil de surveillance :
 Le Monde SA
 Le Monde Partenaire AS (SAS)
 Société Éditrice du Monde (SAS)



Gerhard Cromme

Fonction principale : *Président du Conseil de surveillance de ThyssenKrupp AG*
Né le 25 février 1943
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2005
Date de 1^{er} mandat : 21 mars 2003
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 400 (en février 2004)

Membre du Conseil de surveillance :
 Allianz AG, Allemagne
 Axel Springer Verlag AG, Allemagne
 Deutsche Luftansa AG, Allemagne
 E. ON AG, Allemagne
 Ruhrgas AG, Allemagne
 Siemens AG, Allemagne
 Suez
 Volkswagen AG, Allemagne

Président de la commission gouvernementale pour le Code allemand du Gouvernement d'entreprise
Président de l'European Round Table of Industrialists



Jack Delage

Administrateur élu par les salariés de BNP Paribas

Fonction principale : Conseiller clientèle
Né le 26 janvier 1946
Élu pour 3 ans le 31 janvier 2001
Date de 1^{er} mandat : 28 février 2000
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 100



Michel François-Poncet

Fonction principale : Vice-Président du Conseil d'administration de BNP Paribas
Né le 1^{er} janvier 1935
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2006
Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 22 300

Président de BNP Paribas Suisse SA, Suisse
 Vice-Président de Pargesa Holding SA, Suisse

Administrateur :
 Finaxa
 LVMH
 Schneider Electric
 BNP Paribas UK Holdings Limited, Grande-Bretagne
 Compagnie Monégasque de Banque
 Erbé, Belgique
 Power Corporation, Canada
 Vittoria Assicurazioni, Italie



Jacques Friedmann

Fonction principale : Administrateur de sociétés
Né le 15 octobre 1932
Dates de début et de fin de mandat : 04 mai 1999 – AG 2005
Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 4 942

Administrateur :
 LVMH
 Total
Président du Conseil d'orientation du Musée du Quai Branly



François Grappotte

Fonction principale : Président de Legrand
Né le 21 avril 1936
Dates de début et de fin de mandat : 04 mai 1999 – AG 2005
Date du 1^{er} mandat : 04 mai 1999
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 2 300

Administrateur :
 Valeo
 Bufer Elektrik, Turquie
 Eltas Elektrik, Turquie
 Legrand Española, Espagne
 Lumina Parent, Luxembourg
 Pass & Seymour, États-Unis
 The Wiremold Company, États-Unis

Administrateur et Directeur Général de Legrand Holding SA

Président :

B. Ticino, Italie
 Legrand SAS
 Lumina Management

Membre du Conseil de surveillance de Michelin

Membre :

Conseil Consultatif de la Banque de France
Bureau de la FIEEC (Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication)



Alain Joly

Fonction principale : Président du Conseil de surveillance d'Air Liquide
Né le 18 avril 1938
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2006
Date du 1^{er} mandat : 28 juin 1995
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 4 152

Administrateur :
 Lafarge
 Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient
 Air Liquide International Corporation, États-Unis
 American Air Liquide, États-Unis



Denis Kessler

Fonction principale : Président-Directeur Général de Scor
Né le 25 mars 1952
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2006
Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 812

Président :
 Commercial Risk Re-Insurance Company, États-Unis
 Commercial Risk Reinsurance Company Ltd, Bermudes
 Commercial Risk Partners Ltd, Bermudes
 General Security Indemnity Company, États-Unis
 General Security National Insurance Company, États-Unis
 General Security Indemnity of Arizona, États-Unis
 Investors Insurance Corporation, États-Unis
 Investor Marketing Group Inc., États-Unis
 Scor Italia Riassicurazioni SPA, Italie
 Scor Life Insurance Company, États-Unis
 Scor Life US Reinsurance, États-Unis
 Scor Reinsurance Company, États-Unis
 Scor US Corporation, États-Unis

Administrateur :
 Bolloré Investissement SA
 Dassault Aviation
 Amvescap Plc, Grande-Bretagne
 Cogedim
 Dexia, Belgique
 Scor Canada Reinsurance Company, Canada

Membre du Conseil de surveillance :
 Scor Deutschland, Allemagne

Censeur :
 FDC SA
 Gimar Finance SCA

Membre :
 Commission Économique de la Nation
 Conseil Économique et Social
 Conseil d'administration du Siècle



Jean-Marie Messier

Fonction principale : Président de Messier Partners LLC et de Ahead LLC, États-Unis
Né le 13 décembre 1956
Dates de début et de fin de mandat : 04 mai 1999 – AG 2005 – Monsieur Jean-Marie Messier a présenté sa démission par lettre du 29 décembre 2003 et le Conseil en a pris acte dans sa séance du 4 février 2004.
Date du 1^{er} mandat : 04 mai 1999
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 400



Jean Morio

Administrateur élu par les salariés de BNP Paribas
Fonction principale : Chargé d'études statistiques (études économiques)
Né le 2 avril 1948
Élu pour 3 ans le 31 janvier 2001
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 10



Lindsay Owen-Jones

Fonction principale : Président-Directeur Général de L'Oréal
Né le 17 mars 1946
Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 1998 – AG 2004
Date du 1^{er} mandat : 13 juin 1989
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 2 088

Président :
 L'Oréal USA Inc., États-Unis
 L'Oréal UK Ltd, Grande-Bretagne
 Galderma Pharma SA, Suisse

Vice-Président et membre du Conseil de surveillance :
 Air Liquide

Administrateur :
 Gesparal
 Sanofi-Synthélabo



David Peake

Fonction principale : *Président de BNP Paribas UK Holdings Ltd, Grande-Bretagne*
Né le 27 septembre 1934
Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 1998 – AG 2004
Date du 1^{er} mandat : 13 mai 1998
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 750

Président :
BNP Paribas Finance Plc, Grande-Bretagne
Chipping Norton Theatre Ltd, Grande-Bretagne
Chipping Norton Theatre Trust Ltd, Grande-Bretagne
21st Century Learning Initiative (UK) Ltd, Grande-Bretagne
The Goldsmiths' Company, Grande-Bretagne

Administrateur :
Life Education Mobiles Ltd, Grande-Bretagne
Life Education Centres (UK) Ltd, Grande-Bretagne
Sezincote Trustees Ltd, Grande-Bretagne



Hélène Ploix

Fonction principale : *Président de Pechel Industries SAS*
Née le 25 septembre 1944
Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2003 – AG 2005
Date du 1^{er} mandat : 21 mars 2003
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 700

Administrateur :
Lafarge
Boots Group Plc, Grande-Bretagne
Ferring SA, Suisse

Membre du Conseil de surveillance :
Publicis

Représentant de Pechel Industries :
Quinette Gallay
Aquarelle.com Group
Xiring
CVBG-Dourthe Kressman
IDM
Panoranet
Homerider Systems
Holding Nelson/Creations Nelson
Pechel Service SAS

Gérant de Hélène Ploix SARL
Membre ad hoc du Comité d'investissement du Fonds de Pension des personnels des Nations-Unies



Baudouin Prot

Fonction principale : *Administrateur-Directeur Général de BNP Paribas*
Né le 24 mai 1951
Dates de début et de fin de mandat : 7 mars 2000 – AG 2005
Date du 1^{er} mandat : 7 mars 2000
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 29 670

Président du Conseil d'administration :
BNP Paribas E³

Administrateur :
Péchiney
Veolia Environnement

Membre du Conseil de surveillance :
Pinault-Printemps-Redoute
Cetelem

Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de surveillance :
Accor



Louis Schweitzer

Fonction principale : *Président-Directeur Général de Renault*
Né le 8 juillet 1942
Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 1998 – AG 2004
Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 4 830

Président du Directoire de Renault-Nissan BV, Pays-Bas

Administrateur :
AB Volvo, Suède
Électricité de France
Renault Crédit International
Veolia Environnement

Membre du Conseil de surveillance :
Philips, Pays-Bas

Membre du Conseil :
Fondation Nationale des Sciences Politiques
Institut Français des Relations Internationales
Musée du Louvre

Membre du Conseil Consultatif :
Banque de France
Allianz, Allemagne

Autres mandataires sociaux

Depuis le 11 juin 2003

Georges Chodron de Courcel

Fonction principale : *Directeur Général Délégué de BNP Paribas*
Né le 20 mai 1950
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 15 000

Administrateur :
Alstom
BNP Paribas Canada, Canada
BNP Paribas UK Holdings Ltd, Grande-Bretagne
Bouygues
Nexans

Membre du Conseil de surveillance :
Lagardère SCA

Censeur :
Scor SA

Jean Clamon

Fonction principale : *Directeur Général Délégué de BNP Paribas*
Né le 10 septembre 1952
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 51 122

Administrateur :
Arval Service Lease
BPLG
Cetelem
Euro Securities Partners
Cassa di Risparmio di Firenze, Italie
Compagnie Nationale à Portefeuille, Belgique
Erbé, Belgique

Représentant de BNP Paribas :
UCB

Jusqu'au 11 juin 2003

Dominique Hoenn

Fonction principale : *Senior Adviser de BNP Paribas*
Né le 12 avril 1940
Nombre d'actions BNP Paribas détenues : 68 528

Président du Conseil d'administration de Paribas International

Membre du Conseil de surveillance :
BNP Private Equity

Administrateur :
BNP Paribas Securities Services
BNP Paribas Luxembourg, Luxembourg
BNP Paribas Suisse, Suisse
Clearstream International, Luxembourg
Cobepa, Belgique
Euronext NV, Pays-Bas

Extraits du Règlement intérieur du Conseil

Chapitre 5 : Comportement de l'administrateur et du censeur

"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 essentielles.

Respect des lois et règlements

L'administrateur respecte les obligations légales, les recommandations et les règlements de place relatifs aux informations concernant personnellement les administrateurs.

Éthique et déontologie

L'administrateur est particulièrement concerné par la législation relative aux opérations d'initiés tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein de sociétés actionnaires de BNP Paribas.

Il lui est recommandé de n'effectuer des opérations sur le titre BNP Paribas à titre personnel que dans les six semaines qui suivent les publications des comptes trimestriels et annuels, ou la publication d'un communiqué sur la marche de l'entreprise.

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 Éthique et Déontologie du groupe BNP Paribas.

Situation de conflit d'intérêts

L'administrateur fait part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et

s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante.

Un administrateur qui ne s'estimerait plus en mesure de remplir sa fonction au sein du Conseil, ou des Comités dont il est membre, doit démissionner.

Discretion

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."

En application du Règlement 2002-01 de la Commission des Opérations de Bourse, les mandataires sociaux sont tenus de mettre au nominatif les actions de BNP Paribas qu'ils détiennent et de déclarer semestriellement les transactions qu'ils ont effectuées sur ces titres.



André-Jacques AUBERTON-HERVÉ

Président-Directeur Général

Jean-Michel LAMURE

Directeur Général Délégué

Soitec - Client de BNP Paribas - Grenoble

Observez bien votre dernier ordinateur portable... Vous constaterez qu'il est plus petit que le précédent, que son autonomie est encore plus grande et qu'il est plus rapide. Cette prouesse technologique, vous la devez en partie à Soitec, une entreprise française basée à Grenoble et implantée aux États-Unis, au Japon, à Taiwan, en Chine et en Corée. Ses fondateurs, issus du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), ont inventé et breveté le "Smart Cut", une technique révolutionnaire pour fabriquer le SOI, le *Silicon On Insulator* (silicium sur isolant). Trois lettres pour un procédé révolutionnaire : introduire une couche isolante dans les plaques de silicium servant de matériau de base à la fabrication des composants électroniques, et les rendre ainsi moins gourmands en énergie et plus rapides. Donc plus petits. Les appareils et procédés sans fil sont concernés au premier chef : ordinateurs portables, téléphones mobiles, Wi-Fi... "Le SOI permet de les utiliser plus longtemps, sans avoir à les recharger." Les appareils fixes, comme les consoles de jeux, y trouvent aussi leur compte, en gagnant en rapidité. Tout comme, dans un tout autre domaine, les Airbag ou les systèmes de freinage des nouvelles générations d'automobiles. Mais le SOI équipe aussi... le corps humain, avec des pacemakers de plus en plus miniaturisés. En attendant, demain, de nouvelles applications médicales ou biotechnologiques. "Certains parlent de microprocesseurs que nous allons porter sur nous et qui vont réguler la température de notre corps."

Soitec

La révolution des
puces savantes

Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2004

Curriculum vitae des administrateurs dont le renouvellement de mandat est proposé au vote des actionnaires

Louis Schweitzer

Fonction principale : Président-Directeur Général de Renault
Né le 8 juillet 1942

• Études

Licence en droit
Institut d'Études Politiques de Paris
École Nationale d'Administration (1967-1970)

• Carrière

Depuis 1970	Inspecteur des Finances
1970 - 1971	Chargé de mission à la Direction Générale de l'Assistance Publique
1971 - 1974	Chargé de mission à l'Inspection Générale des Finances
1974 - 1979	Chargé de mission à la Direction du Budget (ministère des Finances)
1979-1981	Sous-directeur à la Direction du Budget
1981-1986	Directeur de cabinet de Laurent Fabius (successivement Ministre délégué chargé du Budget - Ministre de l'Industrie et de la Recherche - Premier Ministre)
1986-1989	Entre chez Renault comme Directeur à la Direction Générale puis Directeur de la planification et du contrôle de gestion puis Directeur financier et du plan
1989-1990	Directeur Général Adjoint, Directeur financier et du plan
Déc. 1990- Mai 1992	Directeur Général
Depuis mai 1992	Président-Directeur Général
Depuis mars 2002	Président du Directoire Renault-Nissan BV

Lindsay Owen-Jones

Fonction principale : Président-Directeur Général de L'Oréal
Né le 17 mars 1946 en Grande-Bretagne

• Études

Licencié ès lettres de l'Université d'Oxford
Diplômé de l'Insead (Institut Européen d'Administration des Affaires)

• Carrière

1969 - 1974	Chef de produit chez L'Oréal en Belgique puis en France
1976 - 1978	Directeur du Marketing de la Division des Produits Publics
1978 - 1981	Directeur Général de la filiale italienne de L'Oréal
1981 - 1984	President and Chief Executive Officer de Cosmair Inc., agent exclusif de L'Oréal aux États-Unis
1984 - 1988	Vice-Président-Directeur Général, Vice-Président du Comité de direction et administrateur de L'Oréal
1988	Président-Directeur Général de L'Oréal

Rapport du Président

sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société

I - Le gouvernement d'entreprise

Les actionnaires réunis en Assemblée Générale le 14 mai 2003 ont eu la primeur de l'annonce de la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, dont le principe venait d'être approuvé par le Conseil d'administration de BNP Paribas, sur proposition du Président-Directeur Général.

Le groupe s'est ainsi conformé aux meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise tout en mettant en œuvre, dans la transparence et la continuité, le processus de relève de la Direction Générale. Les implications de cette décision, tant dans le fonctionnement des organes de direction que dans la mise en œuvre du contrôle interne, sont précisées dans le présent rapport.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses Comités spécialisés sont définies par leurs pratiques et par le Règlement intérieur du Conseil d'administration de BNP Paribas SA. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la version actuelle a été adoptée par le Conseil dans sa séance du 4 février 2004.

Les travaux du Conseil portant sur les comptes et les relations avec les Commissaires aux comptes, sur le contrôle interne et les risques, sur l'organisation de la Direction Générale, les rémunérations et les nominations sont préparés par trois Comités spécialisés : le Comité des comptes, celui du contrôle interne et des risques, et celui des rémunérations et des nominations.

La séparation des fonctions de Président et de Directeur Général

Selon le Règlement intérieur, le Président organise et dirige les travaux du Conseil. Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux de BNP Paribas. 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 niveaux national et international. Il n'exerce aucune responsabilité exécutive. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société (cf. III ci-après). 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 par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne.

Les missions du Conseil d'administration

Les principales missions dont le Conseil est investi, conformément au Règlement intérieur, sont de désigner les mandataires sociaux, de déterminer la stratégie et les orientations de l'activité de BNP Paribas et de veiller à leur mise en œuvre, de se saisir de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et de régler par ses délibérations les affaires qui la concernent, de procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, de contrôler la gestion de l'entreprise et la véracité de ses comptes, d'approuver les comptes, de veiller à la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires et aux marchés.

Évaluation du Conseil d'administration de BNP Paribas

L'évaluation triennale du fonctionnement du Conseil, préconisée par les recommandations de place, a été menée en fin 2002-début 2003. Ses méthodes et conclusions ont fait l'objet d'un compte-rendu dans le Rapport annuel de l'exercice 2002. Bien que n'étant pas formellement requise, une actualisation de cette évaluation a été effectuée en fin 2003-début 2004.

Un questionnaire a été servi, hors les mandataires sociaux, par 14 administrateurs. Pour l'essentiel identique à celui de l'année précédente, il couvre les principaux aspects du fonctionnement du Conseil : la définition de ses missions par le Règlement intérieur, sa composition, ses domaines d'intervention, le déroulement de ses séances, le fonctionnement de ses trois Comités spécialisés.

Les conclusions de l'évaluation ont été rapportées par le Comité des rémunérations et des nominations lors de la séance du Conseil du 4 février 2004 : le Conseil d'administration de BNP Paribas fonctionne de manière satisfaisante ; les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ; les suggestions émises lors de la précédente évaluation ont été mises en œuvre et ont conduit à des améliorations notamment dans l'appréciation des travaux des trois Comités spécialisés.

Indépendance des administrateurs

L'évaluation de l'indépendance des administrateurs, préconisée par les recommandations de place, a été menée en novembre 2002 et février 2003 et ses conclusions ont fait l'objet d'un compte-rendu dans le Rapport annuel de l'exercice 2002.

Après l'Assemblée Générale du 14 mai 2003, le Conseil d'administration se compose de quinze membres élus par l'Assemblée Générale des actionnaires et de trois élus par le personnel. Sont considérés comme ne répondant pas aux critères d'indépendance définis par les recommandations de place : MM. Claude Bébéar, Jean-Louis Beffa, Michel François-Poncet, David Peake, Michel Pébereau et Baudouin Prot. Les trois administrateurs salariés sont qualifiés de "non-indépendants" par les recommandations de place, malgré leur mode d'élection et leur statut qui assurent leur indépendance effective vis-à-vis de la Direction Générale. Ce sont MM. Patrick Auguste, Jack Delage et Jean Morio.

Sont considérés comme indépendants : MM. Gerhard Cromme, Jacques Friedmann, François Grappotte, Alain Joly, Denis Kessler, Jean-Marie Messier, Lindsay Owen-Jones, M^{me} Hélène Ploix et M. Louis Schweitzer. Dans ces conditions, "la part des administrateurs indépendants est de la moitié des membres du Conseil", en conformité avec l'objectif du Conseil d'appliquer les recommandations de place relatives aux "sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle".

Évaluation du Président et du Directeur Général

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 14 mai 2003, lors de l'examen du projet de dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, a approuvé à l'unanimité les critères de choix du Directeur Général de BNP Paribas et le nom de M. Baudouin Prot comme futur Directeur Général, tels que proposés par M. Michel Pébereau, qui en a ensuite fait la présentation motivée aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le même jour.

Lors de l'examen du projet d'organisation des pouvoirs des organes sociaux, dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, le Comité des rémunérations et des nominations a présenté au Conseil du 11 juin 2003 un bilan de l'action de M. Michel Pébereau au cours des dix années de son mandat de Président-Directeur Général.

Le Conseil considère que la préparation et la mise en œuvre de ces décisions ont permis pour l'année en cours de satisfaire aux recommandations de place relatives à l'évaluation des mandataires sociaux.

Activité du Conseil en 2003

Le Conseil d'administration s'est réuni à huit reprises en 2003, dont une en séance exceptionnelle. Il a en outre tenu une session spéciale dévolue à la stratégie du groupe. Le taux de participation a été de 82 %. Outre les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en France, les travaux du Conseil ont porté sur :

- les projets de rapport de gestion et de rapport relatif au contrôle interne et aux risques, les projets de résolutions à présenter en Assemblée Générale, les projets de réponse aux questions écrites des actionnaires préalables à l'Assemblée Générale ;
- les projets de modification du Règlement intérieur du Conseil, la composition des Comités, le projet de questionnaire sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil et les conclusions résultant de son dépouillement, le projet de répartition des jetons de présence pour 2003 ;
- l'organisation des pouvoirs résultant de la séparation des fonctions du Président et du Directeur Général, le choix du Président et celui du Directeur Général, la composition du Comité exécutif, la structure des pôles et des métiers, la détermination des rémunérations des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif ;
- la politique de développement et la stratégie du groupe, les projets d'investissement et de prises de participation sujets à l'approbation préalable et le compte-rendu des opérations significatives réalisées ou en cours, ainsi que l'évolution de la participation du groupe dans le Crédit Lyonnais ;
- les comptes et le budget : le Conseil a examiné et arrêté les comptes et résultats de l'exercice 2002 pour le groupe et BNP Paribas SA ainsi que les résultats consolidés trimestriels et semestriel du groupe et de ses pôles d'activité de 2003. Il a entendu le rapport du Comité des comptes et celui du Collège des Commissaires aux comptes. Il a examiné et adopté le budget de l'année 2004 ;
- les projets d'émission d'actions de préférence, d'augmentation de capital réservée aux bénéficiaires du Plan d'Épargne de l'Entreprise, de plan d'options d'actions de BNP Paribas ;
- la déontologie des missions des Commissaires aux comptes, la procédure d'autorisation des missions des Commissaires aux comptes, le montant de leurs honoraires pour les années 2003 à 2005, l'accord cadre entre BNP Paribas et le Collège des Commissaires aux comptes dans le domaine de la certification des comptes ;
- les travaux des trois comités du Conseil, dont l'activité est retracée ci-après, qui ont fait l'objet des rapports de leurs Présidents respectifs et ont été débattus en séance.

Comité des comptes

Composition : Après l'Assemblée Générale du 14 mai 2003, le Comité comprend MM. Louis Schweitzer, Président, Patrick Auguste, Denis Kessler, Jean-Marie Messier, David Peake et M^{me} Hélène Ploix. Quatre des six membres du Comité (dont le Président) répondent à la qualification d'administrateur indépendant selon les critères de place. Le Comité ne comprend plus de membre de la Direction Générale depuis 1997.

Missions : Les missions du Comité, définies par le Règlement intérieur, sont de préparer les travaux du Conseil d'administration, notamment : analyser, en présence des Commissaires aux comptes, les états financiers trimestriels, semestriel et annuel diffusés par la société et en approfondir certains éléments avant leur présentation au Conseil d'administration ; examiner toutes questions relatives à ces documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes comptables et prudentielles, calculs de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ; piloter les relations avec le Collège des Commissaires aux comptes. Chaque fois qu'il l'estime opportun et de façon régulière au moins une fois par an, le Comité consacre une partie de séance à un entretien avec le Collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la direction de la banque.

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.

Sur les questions d'interprétation comptable appelant un choix à l'occasion des résultats trimestriels, semestriel et annuel, et ayant un impact significatif, les Commissaires aux comptes et le responsable de la fonction 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.

Le Président du Comité peut demander l'audition de toute personne responsable, au sein du groupe, de questions relevant de la compétence du Comité, telle que définie par le Règlement intérieur du Conseil et faire appel, le cas échéant, à des experts extérieurs.

Activité du Comité en 2003

Le Comité s'est réuni à cinq reprises. Le taux de présence, en prenant en compte la décision d'un administrateur de ne pas assister aux séances, a été de 80 % , il a été de 65 % sans tenir compte de cette circonstance.

Au titre de ses missions périodiques, le Comité a analysé, avant leur présentation au Conseil d'administration, les résultats consolidés et les résultats individuels de l'exercice 2002 et du 1^{er} semestre 2003, les résultats consolidés trimestriels et semestriel, ainsi que les états financiers annuel et semestriel du groupe et de BNP Paribas SA : résultats, bilan, hors-bilan et notes annexes. À l'occasion de cet examen périodique, le Comité a analysé les effets sur les résultats des variations du périmètre de consolidation comptable ainsi que les résultats par pôles d'activité et par métiers. Il a examiné les projets de communiqué sur les résultats préalablement à leur présentation au Conseil.

Au titre de ses missions plus spécifiques, le Comité a notamment traité de questions méthodologiques significatives d'un point de vue comptable et notamment la comptabilisation des engagements de retraite, des produits dérivés structurés, de l'amortissement et de la dépréciation des écarts d'acquisition. Il a examiné le déroulement des projets de certification des comptes de BNP Paribas métropole, et de contrôle interne comptable.

S'agissant des relations avec les Commissaires aux comptes, les travaux du Comité ont porté sur la définition du périmètre des missions, la procédure d'approbation des missions hors audit, la publication des honoraires et la détermination du budget d'audit des années 2003 à 2005, la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité a procédé à l'audit, hors la présence de la Direction Générale, des responsables du groupe pour la Gestion Actif-Passif et la Trésorerie, la fonction Finances-Développement et la Comptabilité.

Le Comité a entendu le Collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la direction de la banque, lors de l'examen des comptes de l'exercice 2003.

Comité de contrôle interne et des risques

Composition : Après l'Assemblée Générale du 14 mai 2003, le Comité est composé de MM. Jacques Friedmann, Président, Jack Delage, et François Grappotte. Deux des trois membres du Comité (dont le Président) sont considérés comme indépendants selon les critères de place. Le Comité ne comprend plus, depuis 1997, de membre de la Direction Générale.

Missions : Les missions du Comité, définies par le Règlement intérieur, sont de préparer les travaux du Conseil d'administration et notamment d'analyser 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 ; d'examiner 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 ; de procéder, hors la présence d'autres membres de la Direction Générale, s'il l'estime opportun, à l'audit des responsables de l'Inspection Générale, de l'Audit de la banque, de la fonction Éthique et Déontologie groupe et de la fonction Group Risk Management ; de présenter au Conseil d'administration son appréciation sur les méthodes et procédures utilisées.

Activité du Comité en 2003

Le Comité s'est réuni à trois reprises. Le taux de présence a été de 81 %. Les travaux du Comité ont notamment porté sur : le projet de rapport annuel de contrôle interne en application du règlement n°97-02 destiné à la Commission Bancaire ; le compte-rendu d'activité de l'Audit interne.

Le Comité a examiné la mise en place de l'organisation et des procédures devant répondre aux exigences des régulateurs internationaux dans le domaine du risque opérationnel et du capital économique (Bâle 2), ainsi que les implications de la directive européenne sur les conglomérats financiers. Sur rapport de Group Risk Management, il a examiné les conclusions des Risk Policy Committees et des Comités de crédit de Direction Générale, les évolutions du portefeuille des engagements du groupe et du coût du risque, les propositions de restructuration des comités spécialisés dans

les risques. Il a décidé de porter à quatre le nombre de ses sessions annuelles. Il a examiné divers échanges de correspondances avec la Commission Bancaire. Le Comité a procédé à l'audition de l'Inspecteur Général de BNP Paribas, du responsable Éthique et Déontologie groupe, du responsable de Group Risk Management.

Comité des rémunérations et des nominations

Composition : Après l'Assemblée Générale du 14 mai 2003, le Comité est composé de MM. Alain Joly, Président, Claude Bébéar, Jean-Louis Beffa et Jacques Friedmann. La moitié des membres (dont le Président) répondent à la qualification d'indépendance selon les recommandations de place. Le Comité ne comprend plus, depuis 1997, de membre de la Direction Générale.

Missions : Conformément au Règlement intérieur, le Comité propose au Conseil d'administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il propose au Conseil le choix du Directeur Général et sur proposition du Directeur Général le choix des Directeurs Généraux Délégués. Il prépare les travaux du Conseil d'administration pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des performances du Président en l'absence de l'intéressé, et, en liaison avec le Président, celles du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués en l'absence des intéressés. Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la société ; d'examiner les conditions, le montant et la répartition du programme d'options de souscription ou d'achat d'actions, et d'assurer la préparation des plans d'options pour les collaborateurs du groupe. Le Comité, avec

le Président, est également compétent pour assister le Directeur Général pour tout sujet concernant les rémunérations de l'encadrement supérieur que celui-ci lui soumettrait ; il est dans les mêmes conditions chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux. Il prépare, avec le Président, les délibérations du Conseil relatives à la proposition de nominations d'administrateur par l'Assemblée Générale des actionnaires et à la nomination de censeur. Il propose au Conseil la nomination des Présidents de Comité lors de leur renouvellement.

Activité du Comité en 2003 :

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2003, avec un taux de présence moyen de 83 %. Ses travaux ont notamment porté sur : la cooptation et la nomination d'administrateurs et d'un censeur, la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, le choix du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués, l'organisation des organes de direction ; la composition des Comités du Conseil, la rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif ; le programme d'options d'actions de l'année 2003 ; le montant et les modalités de répartition des jetons de présence des administrateurs et censeur au titre de l'année 2003 ; l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration.

II - Le Contrôle Interne

L'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 qui ont installé de longue date les disciplines de contrôle interne au cœur des métiers de la banque. Pour l'essentiel, l'environnement de contrôle interne actuellement en vigueur est notamment défini par la loi du 24 janvier 1984 – relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit – et par la loi de modernisation des activités financières du 2 juillet 1996. La Commission Bancaire assure la surveillance "prudentielle" – ce néologisme passé dans le langage courant en énonce la nature et l'objectif – des règles applicables aux procédures de contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Ses statuts lui confèrent un pouvoir d'inspection et d'évaluation des procédures de contrôle interne des banques. Cet environnement très particulier s'explique par l'importance des activités bancaires dans la vie économique et financière et par leur impact potentiel sur la stabilité du système financier mondial. Les règles nationales sont encadrées au niveau international par les recommandations du Comité de Bâle, autorité régulatrice dont il n'existe pas d'équivalent pour les autres activités économiques dans le monde.

Le règlement du Comité de réglementation bancaire et financier, CRBF n° 97-02 du 21 février 1997 modifié par le règlement n° 2001-01, 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 d'un rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré. Ce rapport est remis à la Commission Bancaire et aux Commissaires aux comptes, après avoir été communiqué, conformément aux termes du règlement CRBF n° 97-02, au Conseil d'administration sur le rapport du Comité de contrôle interne et des risques. Le groupe BNP Paribas a mis en place, dans l'ensemble de ses activités et de ses implantations, un dispositif de contrôle interne qui est défini dans la charte d'audit interne du groupe BNP Paribas, largement diffusée au sein du groupe. Cette charte vise d'une part à fixer les règles en matière d'organisation, de responsabilité et de périmètre d'intervention de l'audit interne et édicte notamment à cet effet le principe d'indépendance de la fonction d'audit interne. D'autre part, la charte précise les règles de conduite (déontologiques et professionnelles) de l'audit interne. À cet effet, le groupe BNP Paribas met en œuvre les principes professionnels définis au niveau international par l'Institute of Internal Auditors et en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne. 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.

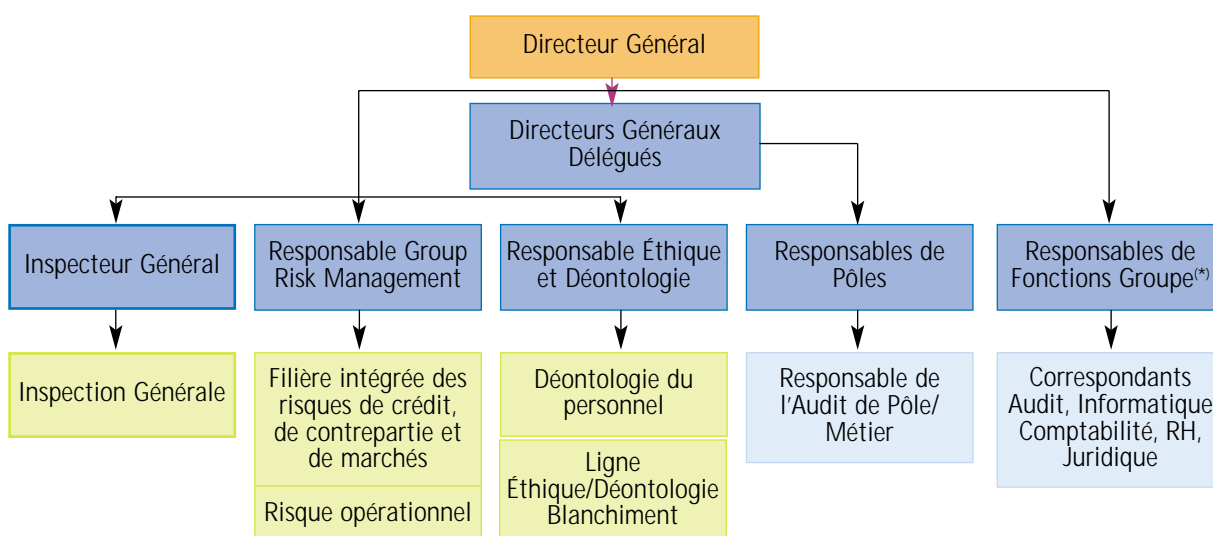
Le Règlement intérieur du groupe, modifié le 10 août 2001, définit les règles générales d'éthique et de déontologie à appliquer par le personnel, notamment les collaborateurs ayant accès à des informations sensibles concernant les activités et les résultats de BNP Paribas. Le dispositif de contrôle interne s'appuie également sur le recensement et la mise à jour régulière des procédures transversales du groupe, qu'elles émanent de la Direction Générale, des pôles ou des fonctions groupe. Ces procédures sont mises à disposition de l'ensemble des collaborateurs au moyen de la base informatique Directives groupe. L'ensemble des questions relatives au contrôle interne et aux risques fait l'objet de présentations périodiques au Comité de contrôle interne et des risques et par son truchement au Conseil d'administration de BNP Paribas (cf. la partie "Gouvernement d'entreprise" du présent Rapport).

L'organisation du Contrôle Interne

En application de l'annonce faite aux actionnaires réunis en Assemblée Générale du 14 mai 2003, le Conseil d'administration de BNP Paribas a défini les modalités de la dissociation des fonctions de Président et celles de Directeur Général. Le Président n'exerce aucune responsabilité exécutive. Le Directeur Général, assisté de deux Directeurs Généraux Délégués, assure l'intégralité de la direction opérationnelle du groupe, constitué de 5 pôles d'activités, en incluant BNP Paribas Capital, et de 13 fonctions groupe. L'Inspecteur Général est désormais rattaché au Directeur Général du groupe.

En application de la note d'organisation du groupe BNP Paribas du 22 septembre 1999 posant les fondements du système de contrôle interne, le système de contrôle interne BNP Paribas repose sur trois principes essentiels et sur un référentiel d'instructions.

Le schéma ci-après présente l'organisation du Contrôle Interne au sein de BNP Paribas à fin 2003 :



* À l'exception des fonctions GPG (Global Procurement Group) et Imex (Immobilier d'exploitation) rattachées à l'un des Directeurs Généraux Délégués.

Les principes de contrôle interne

Ces trois principes sont définis comme suit dans le texte :

- L'indissociabilité des responsabilités du contrôle interne et de l'activité : la responsabilité du contrôle interne est indissociable de l'activité elle-même, et vise à en donner la maîtrise ; les responsables des fonctions groupe, en charge d'une famille de risques, et les responsables de pôles définissent leur système de contrôle interne et veillent à son bon fonctionnement ; chaque responsable, à son niveau, a le devoir d'un contrôle efficace des activités qui sont placées sous sa responsabilité.
- La délégation : elle définit et met en place les relais qui sont responsables de la mise en œuvre cohérente des politiques du groupe.
- La séparation des fonctions : elle se matérialise principalement entre les équipes qui sont à l'origine des opérations et celles qui les mettent en œuvre ; la structure du groupe doit maintenir et assurer une distinction nette entre celui qui opère et celui qui valide, entre celui qui gère pour compte propre et celui qui gère pour compte de tiers.

Les procédures de contrôle interne

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.

Le contrôle interne du groupe BNP Paribas s'exerce selon quatre niveaux de responsabilité. Le contrôle de premier niveau est exercé par chaque collaborateur sur les opérations qu'il traite, par référence aux procédures en vigueur. Le contrôle de deuxième niveau est exercé par la hiérarchie. Le contrôle de troisième niveau est exercé par les auditeurs des différentes

entités du groupe. Le contrôle de quatrième niveau est exercé par l'Inspection Générale.

Les trois premiers niveaux sont exercés au sein des pôles et des fonctions, premiers responsables de leur dispositif de contrôle interne. Le contrôle de quatrième niveau, confié à l'Inspection Générale, a pour objet de vérifier la bonne mise en œuvre du dispositif de contrôle interne au niveau de l'ensemble des entités du groupe, de la maison mère et de toutes ses filiales.

Les familles de risque

Les principaux risques sont identifiés en huit familles :

- Le risque de crédit et de contrepartie correspond au risque de défaillance totale ou partielle de la contrepartie avec laquelle des engagements de bilan ou de hors-bilan ont été contractés.
- Le risque de marché est lié aux évolutions de prix de marché de tous types d'instruments (risque de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité).
- Le risque comptable résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de régularité et de sincérité des informations comptables.
- Le risque administratif résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer le bon fonctionnement du groupe dans la réalisation du traitement de ses opérations.
- Le risque informatique résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer la sécurité informatique et les performances de la fonction informatique.
- Le risque commercial et de réputation correspond au risque de sous-performance commerciale et au risque d'image.
- Le risque juridique et fiscal résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer les objectifs de sécurité juridique et fiscale.
- Le risque de ressources humaines résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles de causer l'insatisfaction individuelle ou collective des ressources humaines et l'inadéquation quantitative ou qualitative des collaborateurs.

L'ensemble de ces risques, à l'exception des deux premiers, est compris dans le concept de "risques opérationnels" : ce sont les risques financiers directs ou indirects qui naissent des dysfonctionnements internes ou externes de toute nature (défaillances des personnes, des procédures ou des systèmes, par exemple).

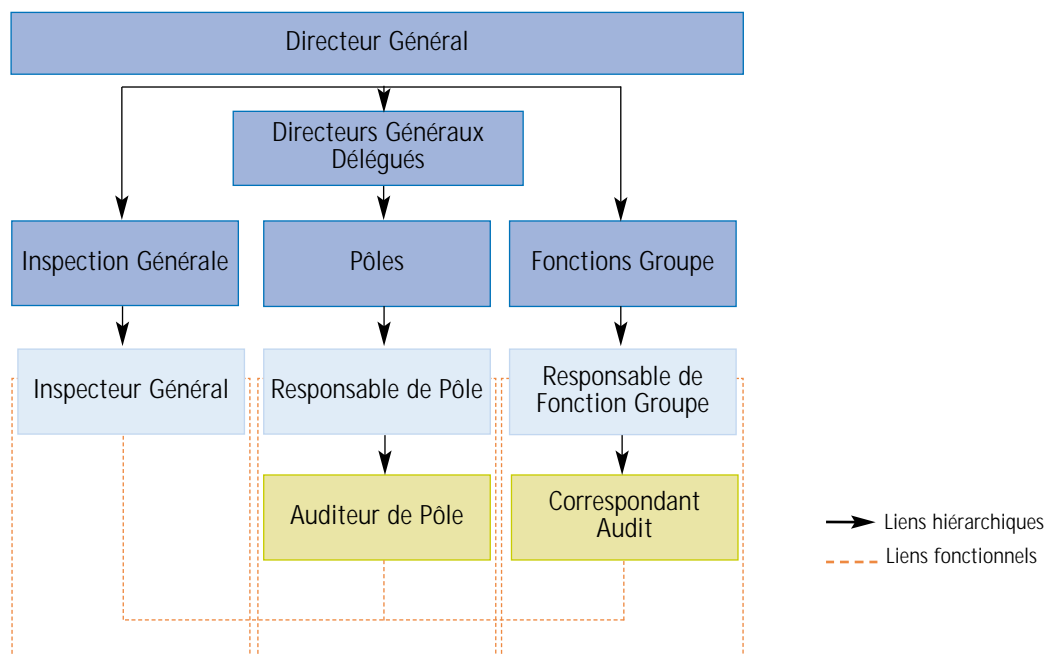
La Charte d'Audit Interne

Les principes généraux de l'audit interne du groupe BNP Paribas sont précisés par la Charte d'Audit Interne, amendée au cours de l'exercice 2003 afin de tenir compte de la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, qui attribue à ce dernier l'intégralité des responsabilités en matière d'audit et de contrôle interne.

En application de l'article 8 du règlement n° 97-02 modifié par le règlement 2001-01 du CRBF, l'Inspecteur Général est chargé de veiller pour le groupe BNP Paribas à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne. Il exerce notamment ses responsabilités sur l'ensemble des entités du groupe en pilotant les audits situés dans les pôles d'activités et les fonctions du groupe au travers d'une relation fonctionnelle.

Chaque auditeur de pôle ou de fonction est chargé notamment de définir, en coordination étroite avec l'Inspection Générale, l'organisation de l'audit la mieux adaptée aux problématiques du pôle ou de la fonction dans le respect des règles générales d'organisation du groupe. Conformément aux principes édictés par la Charte d'Audit Interne du groupe, les auditeurs de pôle enregistrent et suivent les recommandations émises à la suite de leurs travaux. Ils suivent également la mise en œuvre des recommandations émises par l'Inspection Générale.

Le schéma ci-après représente l'autorité fonctionnelle exercée par l'Inspecteur Général sur les audits au sein de BNP Paribas :



Les effectifs mis en œuvre

Au 31 décembre 2003, les effectifs de l'Audit Interne et de l'Inspection Générale du groupe BNP Paribas sont, en équivalent temps plein, de 846 personnes, de 296 personnes pour la fonction Éthique et Déontologie, et de 773 personnes pour l'ensemble de Group Risk Management, dont 57 personnes pour la fonction Risque Opérationnel.

III - 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 intérieur du Conseil d'administration dispose que le Directeur Général lui présente pour accord préalable toutes les décisions d'investissement d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout projet de prise ou de cession de participation supérieures à ce seuil.

IV - Information comptable et financière

Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

L'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière relèvent de la responsabilité de la fonction Finances-Développement groupe, qui a notamment pour missions d'assurer :

- la production et la qualité des états comptables ;
- la production et la qualité des états de gestion et de fournir les éléments prévisionnels chiffrés, nécessaires au pilotage du groupe ;
- la maîtrise des systèmes informatiques financiers du groupe.

Ces missions sont réalisées à différents niveaux : au niveau groupe par Finances-Développement groupe, au niveau de chaque pôle par la fonction Finances du pôle et au niveau de chaque entité. Les responsables Finances des pôles et des principales entités sont rattachés fonctionnellement au responsable Finances du groupe.

Les principes et règles comptables appliqués par les entités du groupe dans l'établissement de leur information comptable sont rédigés et mis à jour par le département central de la Comptabilité Générale du groupe. De même, le département central du Contrôle de Gestion établit les règles de contrôle de gestion applicables par l'ensemble des métiers du groupe. Ces règles sont disponibles en temps réel sur les outils internes de communication en réseau ("Intranet").

Les informations permettant l'élaboration des comptes consolidés du groupe BNP Paribas reposent sur les systèmes traitant les opérations de la banque et sur un dispositif de collecte organisé en deux filières distinctes, l'une relative à la comptabilité, l'autre au contrôle de gestion. Le processus de remontée de ces informations suit le circuit suivant :

- Filière comptable : remontée directe des informations comptables de chaque entité vers Finances-Développement groupe – Comptabilité. Les comptes de l'entité BNP Paribas Métropole SA sont directement établis par ce département. Les états financiers consolidés sont produits au sein de ce département sur la base des informations comptables ainsi établies ou recueillies.
- Filière de gestion : remontée des informations de gestion de chaque entité et de chaque métier vers la fonction Finances de chaque pôle, puis remontée de données de gestion consolidées des pôles vers Finances-Développement groupe – Contrôle de Gestion.

Au niveau de chaque entité et de chaque pôle, les principaux agrégats du résultat de gestion sont réconciliés avec les agrégats du résultat comptable. 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 au contrôle interne tant des informations comptables que des informations de gestion.

Un processus de certification interne des données produites par les filiales et succursales du groupe faisant partie du périmètre de consolidation a été

institué. Un projet lancé en 2003 permettra d'assujettir l'entité BNP Paribas Métropole SA à cette procédure d'ici à fin 2004. Le responsable Finances des entités concernées certifie trimestriellement :

- la fiabilité, et la conformité avec les normes comptables 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.

Les risques comptables identifiés par le contrôle interne comptable lors du processus de certification interne des comptes font l'objet des provisions adéquates le cas échéant et d'un suivi spécifique.



Zsolt HERNÁDI
Président-Directeur Général
MOL - Client BNP Paribas - Hongrie

Après l'euro, l'Union européenne sera confrontée le 1^{er} mai prochain à un nouveau défi de grande envergure : l'accueil de dix nouveaux membres dans ses rangs (Chypre, Malte, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, République tchèque, Slovaquie et Slovénie). Pour obtenir le précieux sésame, ces dix pays ont pour la plupart bouleversé leur ancien modèle économique en quinze ans. MOL, leader hongrois du pétrole (et plus grosse compagnie du pays), en sait quelque chose. Issu du regroupement de onze sociétés publiques, le groupe a été progressivement privatisé. L'État hongrois n'en détient plus aujourd'hui que 12 % et MOL est coté à la Bourse de Francfort, de Londres et de Luxembourg. "Cela a été un immense challenge de passer d'un marché entièrement planifié à un marché complètement ouvert pour les pays d'Europe centrale." Les sociétés pétrolières, bénéficiant généralement d'énormes parts de marché (plus de 40 % du marché hongrois pour MOL), sont en position de force. Mais les changements ne se limitent pas à la privatisation : MOL a étendu ses activités à d'autres pays en acquérant la majorité des parts de la compagnie slovaque Slovnaft et en nouant des intérêts stratégiques avec INA, le géant croate. L'objectif de cet original modèle transfrontalier est de "réunir des sociétés qui doivent affronter le même environnement, en plein changement" pour "devenir un acteur majeur dans une région en forte croissance". Tout en y mettant les formes : le développement de MOL se fait avec l'aval des employés et des syndicats, et la société revendique une forte responsabilité environnementale. "Je crois que nous devons accepter la nouvelle attitude du public, c'est-à-dire la mise sous haute surveillance et la tolérance zéro vis-à-vis des dommages écologiques causés par les pétroliers."



MOL

D'un marché entièrement planifié à un marché complètement ouvert



Les rémunérations

Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

La rémunération versée en 2003 aux mandataires sociaux a été déterminée selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations et des nominations et adoptées par le Conseil d'administration.

La rémunération comprend une partie fixe et une partie variable, dont les niveaux de base ont été déterminés en fonction de références de marché élaborées par des consultants spécialisés. La partie fixe de la rémunération est déterminée en fonction des normes usuelles pour des postes de responsabilités comparables. La partie variable, plafonnée, est fondée, d'une part, sur des critères liés à la performance financière et à la réalisation des budgets du groupe (bénéfice net part du groupe, résultat brut d'exploitation), et, d'autre part, sur des critères personnels, liés à la préparation de l'avenir du groupe. Une partie de la rémunération variable, attribuée sous forme d'actions BNP Paribas, est libérable par tiers sur trois ans.

- La rémunération fixe versée à Michel Pébereau, Président du Conseil d'administration, en 2003 s'est élevée à 727 838 euros. Le Comité des rémunérations et des nominations a, dans sa séance du 29 juillet 2003, décidé de ramener sa rémunération fixe annuelle de 762 245 euros à 700 000 euros à compter du 12 juin 2003. La rémunération variable qui sera versée en 2004 à Michel Pébereau au titre de l'année 2003 s'élève à 839 119 euros. La partie attribuée au titre du même exercice sous forme d'actions de l'entreprise, libérable par tiers au cours des années 2005, 2006 et 2007, s'élève à 199 565 euros.

Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune autre rémunération versée par les sociétés du groupe et ne reçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du groupe, à l'exclusion du mandat d'administrateur de BNP Paribas SA.

- La rémunération fixe versée à Baudouin Prot, Directeur Général, en 2003 s'est élevée à 642 153 euros. Le Comité des rémunérations et des nominations a, dans sa séance du 29 juillet 2003, décidé de porter son salaire fixe annuel de 533 572 euros à 730 000 euros à compter du 12 juin 2003.

La rémunération variable qui sera versée en 2004 à Baudouin Prot au titre de l'année 2003 s'élève à 835 986 euros avant imputation des jetons de présence perçus en 2003. La partie attribuée au titre du même exercice sous forme d'actions de l'entreprise, libérable par tiers au cours des années 2005, 2006 et 2007, s'élève à 198 042 euros.

Le Directeur Général ne perçoit aucune autre rémunération versée par les sociétés du groupe et ne reçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du groupe, à l'exclusion du mandat d'administrateur de BNP Paribas SA et du mandat de Vice-Président du Conseil de surveillance de Cetelem (les jetons de présence reçus en 2003 au titre de ce mandat seront imputés sur la rémunération variable versée en 2004 à Baudouin Prot).

- La rémunération fixe versée de janvier à juin 2003 à Dominique Hoenn, Directeur Général Délégué, s'est élevée à 266 786 euros. La rémunération variable qui sera versée en 2004 à Dominique Hoenn au titre de l'année 2003 s'élève à 527 372 euros avant imputation des jetons de présence perçus en 2003. La partie attribuée au titre du même exercice sous forme d'actions de l'entreprise, libérable par tiers au cours des années 2005, 2006 et 2007, s'élève à 105 876 euros.
- La rémunération fixe versée de juillet à décembre 2003 à Georges Chodron de Courcel, Directeur Général Délégué, s'est élevée à 226 219 euros. Le Comité des rémunérations et des nominations a, dans sa séance du 29 juillet 2003, décidé de porter son salaire fixe annuel de 426 847 euros à 450 000 euros à compter du 12 juin 2003.

La rémunération variable qui sera versée en 2004 à Georges Chodron de Courcel au titre de l'année 2003 s'élève à 811 010 euros avant imputation des reprises de jetons de présence perçus en 2003. La partie attribuée au titre du même exercice sous forme d'actions de l'entreprise, libérable par tiers au cours des années 2005, 2006 et 2007, s'élève à 190 425 euros.

- La rémunération fixe versée de juillet à décembre 2003 à Jean Clamon, Directeur Général Délégué, s'est élevée à 216 775 euros. Le Comité des rémunérations et des nominations a, dans sa séance du 29 juillet 2003, décidé de porter son salaire fixe annuel de 396 367 euros à 430 000 euros à compter du 12 juin 2003.

La rémunération variable qui sera versée en 2004 à Jean Clamon au titre de l'année 2003 s'élève à 401 195 euros avant imputation des reprises de jetons de présence perçus en 2003. La partie attribuée au titre du même exercice

sous forme d'actions de l'entreprise, libérable par tiers au cours des années 2005, 2006 et 2007, s'élève à 67 791 euros.

Le Président, le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués disposent d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable.

Régimes de retraite

Les régimes de retraite à prestations définies, dont bénéficiaient les cadres supérieurs du groupe issus de la BNP, de Paribas et de la Compagnie Bancaire, ont tous été transformés en régimes de type additif. Les montants attribués aux bénéficiaires, sous réserve de leur présence dans le groupe au moment de leur départ à la retraite, ont été figés lors de la fermeture des régimes antérieurs.

Cette règle a été appliquée aux mandataires sociaux, les montants définis ayant été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables perçues en 1999 et 2000 sans possibilité d'acquisition ultérieure de droits à retraite supplémentaires.

Rémunérations et avantages sociaux versés aux mandataires sociaux durant l'exercice 2003 (et rappel 2002) (montant brut perçu pendant la durée du mandat)

en euros	Rémunérations 2003 (rappel 2002) ⁽⁶⁾			Jetons de présence ⁽⁶⁾⁽⁴⁾ versés par les sociétés du groupe	Avantage en nature ⁽⁶⁾⁽⁵⁾	Total rémunérations
	Fixe ⁽¹⁾	Variable ⁽²⁾	Différée ⁽³⁾			
Michel Pébereau ⁽⁶⁾ Président du Conseil d'administration	727 838 (762 245)	811 938 (1 070 479)	154 160 (120 336)	22 868 (22 867)	4 659 (3 979)	1 721 463 (1 979 906)
Baudouin Prot ⁽⁷⁾ Directeur Général	642 153 (533 572)	534 380 (721 737)	94 752 (73 968)	34 034 (40 117)	4 895 (4 354)	1 310 414 (1 373 748)
Georges Chodron de Courcel ⁽⁸⁾ Directeur Général Délégué	226 219	- ⁽⁶⁾	- ⁽⁶⁾	0	2 332	228 551
Jean Clamon ⁽⁹⁾ Directeur Général Délégué	216 775	- ⁽⁶⁾	- ⁽⁶⁾	55 285	2 723	274 783
Dominique Hoenn ⁽¹⁰⁾ Directeur Général Délégué	266 786 (266 790)	415 144 (539 939)	225 506 (73 968)	87 152 (68 243)	1 989 (1 989)	996 577 (950 929)

⁽⁶⁾ Les rémunérations de Michel Pébereau et de Baudouin Prot concernent toute l'année 2003. Les rémunérations de Dominique Hoenn concernent la période de janvier à juin 2003. Les rémunérations de Georges Chodron de Courcel et Jean Clamon concernent la période de juillet à décembre 2003.

⁽¹⁾ Salaire versé en 2003.

⁽²⁾ Ces montants correspondent aux sommes effectivement versées en 2003, une fraction de la rémunération variable ayant été attribuée, conformément aux conditions du Plan de bonus différé de BNP Paribas, sous forme d'actions libérables par tiers au cours des années 2004, 2005 et 2006. La rémunération ainsi différée s'élève à 217 062 euros pour Michel Pébereau, à 128 370 euros pour Baudouin Prot, à 128 370 euros pour Dominique Hoenn.

⁽³⁾ Ces montants correspondent au transfert du 2^e tiers de la rémunération variable différée en actions BNP Paribas attribuée au titre de 2000 et au 1^{er} tiers de la rémunération variable différée en actions au titre de 2001. Pour Dominique Hoenn, ils comprennent également la rémunération variable différée en actions au titre de 1999.

⁽⁴⁾ Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du groupe, à l'exception du mandat d'administrateur de BNP Paribas SA. Outre les jetons de présence perçus au titre de son mandat d'administrateur de BNP Paribas SA, Baudouin Prot perçoit des jetons de présence en tant que Vice-Président du Conseil de surveillance de Cetelem.

⁽⁵⁾ Le Président, le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués disposent d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable.

⁽⁶⁾ Le salaire fixe annuel de Michel Pébereau a été ramené de 762 245 euros à 700 000 euros à compter du 12 juin 2003.

⁽⁷⁾ Le salaire fixe annuel de Baudouin Prot a été porté de 533 572 euros à 730 000 euros à compter du 12 juin 2003. Sa rémunération variable a été réduite d'un montant de 17 250 euros correspondant à la reprise des jetons de présence perçus en 2002 dans des sociétés du groupe.

⁽⁸⁾ Le salaire annuel fixe de Georges Chodron de Courcel a été porté de 426 847 euros à 450 000 euros à compter du 12 juin 2003.

⁽⁹⁾ Le salaire annuel fixe de Jean Clamon a été porté de 396 367 euros à 430 000 euros à compter du 12 juin 2003. Les jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du groupe sont ceux perçus par Jean Clamon sur l'année 2003 entière.

⁽¹⁰⁾ La rémunération variable de Dominique Hoenn a été réduite d'un montant de 136 791 euros correspondant à la reprise des jetons de présence perçus en 2002 dans des sociétés du groupe (135 267 euros) et hors du groupe (1 524 euros). Les jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du groupe sont ceux perçus par Dominique Hoenn sur l'année 2003 entière.

La rémunération des autres mandataires sociaux

Outre les jetons de présence perçus au titre de ses fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration de BNP Paribas, Michel François-Poncet a perçu en 2003 des honoraires et des jetons de présence au titre de ses fonctions respectives de Président de BNP Paribas Suisse SA et d'administrateur de BNP Paribas UK Holdings Ltd ; soit un montant total de 163 548 euros. Par ailleurs, une voiture est mise à sa disposition.

Outre les jetons de présence perçus au titre de ses fonctions d'administrateur de BNP Paribas, David Peake a perçu en 2003 des jetons de présence au titre de ses fonctions de Président de BNP Paribas Finance Plc et de BNP Paribas UK Holdings Ltd ; soit un montant total de 108 680 euros. Par ailleurs, une voiture est mise à sa disposition par BNP Paribas Finance Plc.

Outre les jetons de présence perçus au titre de ses fonctions d'administrateur de BNP Paribas, René Thomas a perçu avant son décès en 2003 des jetons de présence au titre de ses fonctions respectives de Président d'Honneur et administrateur de la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, d'administrateur de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie et de l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie ; soit un montant total de 72 703 euros.

Rémunérations versées aux autres mandataires sociaux (jetons de présence⁽¹⁾, honoraires, avantages en nature) durant l'exercice 2003 (en euros⁽²⁾)

Michel François-Poncet Vice-Président du Conseil d'administration	163 548
David Peake Administrateur	108 680
René Thomas Administrateur	72 703

⁽¹⁾ Ce montant inclut les jetons de présence reçus au titre du mandat d'administrateur de BNP Paribas SA.

⁽²⁾ Les cours de change retenus pour la conversion en euros des montants de rémunération versés en devises étrangères sont de 1 euro = 0,693561562 GBP et de 1 euro = 1,523206112 CHF.

La rémunération des administrateurs salariés

L'ensemble des rémunérations versées en 2003 aux trois administrateurs élus par le personnel salarié s'est élevé à 122 921 euros, à l'exclusion des jetons de présence liés à leur mandat. Les jetons de présence de MM. Auguste et Delage sont versés directement à leurs organisations syndicales.

Les jetons de présence

Les administrateurs de BNP Paribas SA reçoivent, au titre de leur mandat, des jetons de présence dont le montant global est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le montant des jetons attribuables à chacun des administrateurs pour l'exercice 2003 a été maintenu au même niveau qu'en 2002, soit 22 868 euros. Les membres et présidents des Comités spécialisés du Conseil d'administration perçoivent en outre, respectivement, une somme de 4 574 et 7 622 euros. Le montant des jetons de présence effectivement versé à chaque administrateur tient compte, à hauteur de la moitié du montant attribuable, de leur participation aux séances du Conseil ou des Comités. Le montant total des jetons ainsi versé en 2003 s'élève à 476 662 euros.

BNP Paribas	2003
Michel Pébereau	22 868
Patrick Auguste	27 442
Claude Bébéar	23 822
Jean-Louis Beffa	20 963
Gehard Cromme	11 434
Jack Delage	26 680
Bernd Fahrholz	2 859
Michel François-Poncet	22 868
Jacques Friedmann	29 697
François Grappotte	25 251
Paul Louis Halley	15 912
Philippe Jaffré	19 215
Alain Joly	29 220
Denis Kessler	23 822
Jean-Marie Messier	20 868
Jean Morio	22 868
Lindsay Owen-Jones	15 722
David Peake	24 203
Hélène Ploix	14 388
Baudouin Prot	22 868
Louis Schweitzer	26 711
René Thomas	26 981
Total	476 662

Principes généraux de fixation des rémunérations fixes et variables

Les rémunérations sont examinées selon un calendrier et un processus dont l'homogénéité au plan mondial est consolidée par une évaluation professionnelle commune aux entités du groupe. Selon la responsabilité qu'il exerce, chaque cadre est apprécié au regard de la réalisation des objectifs qui lui ont été assignés et de la mise en œuvre des compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Les salaires fixes sont déterminés de façon différenciée par pays, en tenant compte de la nature des responsabilités exercées et des références de marché. Dans les activités financières ou de banque privée, les rémunérations variables sont fixées en fonction des performances individuelles et de la rentabilité de ces activités, en prenant en considération les pratiques concurrentielles considérées comme efficaces. Dans les autres activités, les rémunérations variables des cadres sont déterminées chaque année en tenant compte des résultats de l'entreprise et des performances individuelles telles qu'elles ressortent de leur évaluation professionnelle.

Les salariés commerciaux du réseau France perçoivent également une rémunération variable dont les modalités sont adaptées chaque année en fonction des plans d'actions nationaux et locaux.

Plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), BNP Paribas émet en principe chaque année un plan d'options de souscription d'actions. Le prix d'exercice de ces plans, déterminé lors de chaque émission conformément aux dispositions de l'autorisation de l'AGE, ne comporte pas de décote.

Les attributions individuelles ne visent pas les mêmes bénéficiaires chaque année : elles concernent ainsi de manière alternée, d'une part, les mandataires sociaux, cadres dirigeants et ressources clés du groupe, et, d'autre part, les cadres à potentiel que le groupe souhaite fidéliser.

Les conditions d'exercice des plans de stock-options peuvent être assujetties à la réalisation de certaines performances financières du groupe. Ces conditions s'appliquent, selon le cas, à tout ou partie des options attribuées. Le détail de ces conditions est détaillé dans la note annexe aux comptes consolidés n° 36.

Le Conseil d'administration a approuvé le 21 mars 2003 un programme concernant pour l'essentiel les membres du Comité exécutif et les cadres occupant un poste clé au sein du groupe.

Ce programme a compté 1 300 bénéficiaires pour 6 693 000 options. Le prix de souscription a été fixé à la moyenne des premiers cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant le 21 mars 2003, soit 37,10 euros.

Des conditions spécifiques suspendent l'exercice d'une fraction des attributions individuelles et déterminent le prix d'exercice de cette fraction à la performance relative du titre BNP Paribas par rapport à un indice de référence pendant la période d'indisponibilité.

Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et options levées par ces derniers	Nombre d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix (en euros)	Date d'attribution	Date d'échéance du plan
Options consenties en 2003				
Michel Pébereau	225 000	37,10	21/03/03	20/03/13
Baudouin Prot	195 000	37,10	21/03/03	20/03/13
Dominique Hoenn	60 000	37,10	21/03/03	20/03/13
Options levées en 2003				
Michel Pébereau	125 000	14,87	21/05/96	21/05/03

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	Date d'attribution	Date d'attribution
Options consenties en 2003 (19 salariés)	880 000	37,10	21/03/03		
Options levées en 2003 (10 salariés)	481 962	16,27	30/10/95	16/11/95	16/11/95
			48 786	65 970	43 190
			28/12/95	05/11/96	20/01/97
			129 570	14 250	33 616
			26/12/97		
			146 580		

75

Rémunérations des Commissaires aux comptes

en milliers d'euros	Ernst & Young				PricewaterhouseCoopers Audit				Mazars & Guérard				Total			
	2003	%	2002	%	2003	%	2002	%	2003	%	2002	%	2003	%	2002	%
Audit																
Mission de base	5 565	56 %	4 851	36 %	6 429	39 %	5 574	26 %	3 414	42 %	3 062	48 %	15 408	45 %	13 487	32 %
Travaux complémentaires	1 620	16 %	3 321	24 %	5 101	30 %	9 276	42 %	1 586	20 %	1 104	17 %	8 307	24 %	13 701	33 %
Missions accessoires	154	2 %	834	6 %	117	1 %	355	2 %	135	2 %	482	8 %	406	1 %	1 671	4 %
Sous-total	7 339	74 %	9 006	66 %	11 647	70 %	15 205	70 %	5 135	64 %	4 648	73 %	24 121	70 %	28 859	69 %
Juridique, fiscal, social	1 410	14 %	2 781	20 %	3 917	24 %	4 334	20 %	2 847	35 %	1 682	26 %	8 174	23 %	8 797	21 %
Technologies de l'information	0	0 %	665	5 %	0	0 %	-	0 %	0	0 %	-	0 %	0	0 %	665	1 %
Conseil en organisation	883	9 %	874	6 %	352	2 %	2 009	9 %	13	0 %	-	0 %	1 248	4 %	2 883	7 %
Autres	291	3 %	368	3 %	687	4 %	230	1 %	97	1 %	84	1 %	1 075	3 %	682	2 %
Sous-total	2 584	26 %	4 688	34 %	4 956	30 %	6 573	30 %	2 957	36 %	1 766	27 %	10 497	30 %	13 027	31 %
Total	9 923		13 694		16 603		21 778		8 092		6 414		34 618		41 886	



Airbus



Philippe DELMAS
Executive Vice-President
Airbus - Client de BNP Paribas - Toulouse

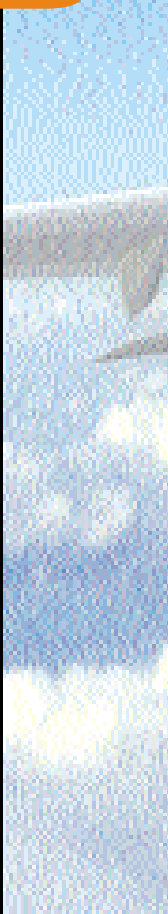
L'affaire est entendue : le trafic aérien aura quasiment triplé d'ici à vingt ans. De quoi exciter l'imagination des constructeurs et des compagnies aériennes, qui doivent inventer le ciel de demain. Airbus est à la pointe de l'innovation. Depuis trois ans, le consortium européen s'est lancé dans le premier projet aéronautique d'envergure du XXI^e siècle, en entamant la construction de l'A380, le plus gros avion de ligne jamais construit. Capable de transporter 555 passagers sur 14 800 kilomètres sans escale, le nouvel avion sera mis en service en 2006.

Il résume à lui seul toutes les exigences de notre époque et reflète l'organisation du marché aéronautique mondial.

L'A380 sera ainsi plus efficace et plus confortable – avec notamment 20 % d'espace en plus par passager en moyenne – et plus respectueux de l'environnement.

"Le bruit au décollage, notamment, sera divisé par deux et la consommation de carburant réduite de 13 % par rapport aux avions comparables existants" Côté fabrication, l'A380 s'appuie, à l'instar de tous les avions Airbus, sur les usines et ateliers de quatre pays européens – la France, l'Allemagne, l'Espagne et la Grande-Bretagne – et irrigue un réseau de 1 500 fournisseurs ou sous-traitants dans 30 pays. Véritable entreprise européenne, face au concurrent américain Boeing, Airbus compte faire de l'A380 le gros porteur incontournable des vingt prochaines années. Avant de penser à de nouveaux appareils.

"Un jour, il faudra repousser les limites des configurations actuelles classiques d'un avion pour ne pas limiter le progrès." Et de rêver à l'aile volante, à l'avion aux ailes jointives ou à l'appareil triplan...





une nouvelle vie dans les airs



La gestion des risques

LES RISQUES DÉONTOLOGIQUES ET D'ÉTHIQUE

La protection des investisseurs, l'exactitude et l'exhaustivité des informations diffusées par les entreprises sont désormais des priorités pour les régulateurs. Le groupe BNP Paribas est particulièrement attentif à ces sujets ainsi qu'à l'éthique dans les comportements professionnels, la déontologie et la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme.

La fonction **Éthique et Déontologie groupe** a la pleine et entière responsabilité de ces domaines au niveau mondial, avec un accès direct et indépendant au Comité exécutif et au Comité du contrôle interne et des risques du Conseil d'administration.

Pour assurer la maîtrise de ces risques, la fonction a mis en place un système de contrôle interne qui s'appuie notamment sur :

- un référentiel de **procédures internes**. Elles tiennent compte en permanence des nouvelles exigences réglementaires et s'inscrivent dans les principes de primauté des intérêts du client et de respect de l'intégrité des marchés. Font par exemple l'objet de procédures détaillées :
 - les "murailles de Chine" destinées à empêcher la circulation indue d'informations sensibles ;
 - les aspects relatifs à la prévention des conflits d'intérêts ;
 - les principes devant guider la recherche produite par les analystes financiers et le code d'éthique spécifique à ce métier ;
 - le contrôle des opérations personnelles des salariés.
- une **coordination** des actions entreprises dans les différentes entités du groupe afin d'assurer la cohérence d'ensemble et l'efficacité des systèmes et outils de surveillance.

Le contexte international et le renforcement des réglementations dans de nombreux pays amènent le groupe à **concentrer ses efforts sur la lutte anti-blanchiment**.

Cela se traduit notamment par :

- une **actualisation régulière des procédures** de connaissance des clients (Know Your Customer - KYC), notamment dans les métiers à risque ;
- le **plan de révision** de l'ensemble de la clientèle existante selon les règles du KYC (en cours) ;
- la mise en place de **comités ad hoc** tels que les CAC (comités d'acceptation des clients) qui décident – le plus souvent en présence d'un déontologue – de l'entrée en relation avec tout nouveau client et s'assurent que toutes

les diligences prévues par les réglementations en vigueur et les procédures propres au groupe ont bien été effectuées. Les comités de sélection des intermédiaires interviennent quant à eux sur les apporteurs d'affaires, les courtiers ou les tiers-gérants ;

- des **outils informatisés de surveillance** anti-blanchiment, anti-corruption, anti-financement du terrorisme et sur les embargos financiers. Ainsi :
 - la base de données "Vigilance" qui contient plus de 1 800 noms de personnes soupçonnées de terrorisme ou frappées par des mesures d'embargo financier ;
 - des outils de filtrage sur les transferts internationaux ;
 - des outils de surveillance anti-blanchiment basés sur les opérations remarquables et les fonctionnements anormaux de compte.
- le renforcement des moyens de la **fonction déclarative de soupçon de blanchiment** aux cellules de renseignement financier (Tracfin en France) ;
- des **actions de sensibilisation et de formation** : des modules de formation anti-blanchiment élaborés sous l'égide de la FBF (Fédération Bancaire Française) avec la collaboration de Tracfin et d'un groupe restreint de grandes banques sont progressivement mis à disposition sous forme de kits pédagogiques, ainsi que de logiciels de e-learning destinés à la formation individuelle.

GROUP RISK MANAGEMENT (GRM)

La **gestion des risques** est inhérente à l'activité bancaire et constitue l'un des fondements du fonctionnement du groupe BNP Paribas. La responsabilité de son contrôle, de sa mesure et plus généralement de sa supervision est confiée à une fonction dédiée, **Group Risk Management**, qui assure la définition, la diffusion et la mise en application des règles et procédures correspondantes.

Si la responsabilité première des risques demeure celle des pôles et métiers qui les proposent, GRM a pour mission de **garantir que les risques pris par la banque sont conformes et compatibles avec ses politiques de risques et ses objectifs de rentabilité et de notation sur le marché**. La fonction exerce un contrôle des risques, **a priori et en continu**, nettement différencié de celui de l'Audit Interne, effectué de façon périodique et a posteriori. Elle communique régulièrement au Comité de contrôle interne et des risques du Conseil d'administration de la banque ses principaux constats en matière de risques et l'informe sur les méthodes de mesure qu'elle met en œuvre pour les apprécier et les consolider au niveau du groupe.

GRM est une **fonction indépendante qui rapporte à la Direction Générale** et n'a aucune liaison hiérarchique avec les responsables des pôles, des métiers ou des territoires. L'objectif d'un tel positionnement est, notamment, d'assurer l'objectivité du contrôle des risques par l'absence d'implication directe dans la logique commerciale.

GRM a une **compétence étendue et a vocation à couvrir l'ensemble des risques générés** par l'activité du groupe. La fonction intervient à **tous les niveaux de la chaîne de prise et de suivi du risque**. Ses missions permanentes sont notamment de formuler des recommandations en matière de politiques de risques, d'analyser le portefeuille de crédit avec une vision prospective, d'approuver les crédits et les limites de trading, de garantir la qualité et l'efficacité des procédures de suivi et d'assurer un reporting exhaustif et fiable des risques pour la Direction Générale. Enfin, il lui revient de vérifier que toutes les conséquences en termes de risques du lancement d'activités ou produits nouveaux ont bien été évaluées. Cet exercice repose sur l'implication conjointe du métier promoteur et de l'ensemble des fonctions concernées (juridique, déontologique, fiscale, informatique, comptabilité générale et analytique), GRM veillant à la qualité de l'exercice de validation : analyse de l'inventaire des risques et des moyens mis en œuvre pour les minimiser, définition des conditions minimales à réunir pour assurer un développement sain de l'activité.

GRM est une organisation mondiale. Que ce soit dans la définition des méthodes, des politiques, des procédures ou dans le processus de décision ou encore le déploiement du dispositif de suivi et de contrôle, GRM se doit de bien connaître les spécificités de l'activité bancaire, les contraintes des marchés, la complexité et l'urgence imposée des opérations. Cet objectif conduit GRM à disposer ses équipes au plus près des métiers et des territoires tout en préservant son indépendance grâce à l'existence de liens hiérarchiques directs et un rôle central d'impulsion fort. Lorsque la relation hiérarchique n'est pas souhaitable au plan de l'efficacité mais acceptable en terme d'enjeu, ce qui est par exemple le cas de la Banque de Détail, la fonction risque peut être assurée au sein des entités opérationnelles dans le cadre d'une relation fonctionnelle clairement définie entre celles-ci et GRM. L'organisation de la fonction est fondée sur une approche différenciée par types de risques : les risques de crédit et de contrepartie qui regroupent trois départements (France, International, Banque et Institutions

Financières), les risques de marché et de liquidité, les risques opérationnels et enfin un département de synthèse et consolidation.

Le risque de crédit

La politique générale de crédit

L'activité de crédit de la banque doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de crédit approuvée par le **Risk Policy Committee**, instance présidée par le Directeur Général de la banque, dont l'objet est de définir la stratégie et les grandes politiques de risque. Parmi les grands principes énoncés figurent les exigences du groupe en matière de déontologie, de clarté des responsabilités, d'existence et de respect des procédures et de rigueur dans l'analyse du risque.

Les procédures

De décision. Le dispositif de décision en matière de crédit repose sur un ensemble de délégations qui implique de recueillir l'avis conforme d'un représentant de la fonction risque nommément désigné. L'accord est toujours donné par écrit, que ce soit au moyen d'un processus de recueil de signatures ou par la tenue formelle d'un comité de crédit. Les délégations se déclinent en montant de risques par groupes d'affaires variant selon les catégories de notes internes et les spécificités des métiers. L'ensemble garantit la cohérence de l'approche du risque et la remontée au bon niveau de décision des dossiers importants, complexes ou sensibles. Certains types de crédit : les prêts aux banques, les risques souverains ou encore ceux relatifs à des secteurs particuliers de l'économie, sont l'objet de restrictions en matière de pouvoirs de décision et impliquent, le cas échéant, le respect de procédures d'encadrement ou de consultation d'experts sectoriels ou de spécialistes désignés. Les propositions de crédit doivent respecter les principes de la politique générale de crédit et, le cas échéant, des politiques spécifiques applicables. Les exceptions impliquent le recours au niveau d'autorité supérieur, de même que l'absence de consensus sur la décision. Elles doivent, dans tous les cas, respecter les lois et réglementations en vigueur. Présidé par le Directeur Général, le conseiller compétent, l'un des Directeurs Généraux Délégués ou le Directeur des Risques, le Comité de crédit de la Direction Générale est l'instance ultime de décision du groupe en matière de prises de risques de crédit et de contrepartie.

De surveillance. Un dispositif de surveillance et de reporting est en œuvre sur l'ensemble du groupe et repose sur les

équipes de "Control & Reporting" dont la responsabilité est de garantir, en permanence, la conformité aux décisions, la fiabilité des données de reporting et la qualité du suivi des risques. La production journalière des situations irrégulières de crédit et l'utilisation de diverses techniques d'alertes fondées sur des outils d'anticipation ou des études prospectives facilitent l'identification précoce des dégradations de situation. Les différents niveaux de surveillance, généralement induits de l'organisation des délégations de pouvoirs, s'exercent sous le contrôle de GRM jusqu'au Comité des débiteurs de Direction Générale placé sous l'autorité du Directeur Général. Réuni mensuellement, il examine, au-dessus d'un certain seuil, les dossiers placés sous surveillance ou considérés comme douteux. Pour ces derniers, il décide, sur proposition des métiers et avec l'accord de GRM, du montant des provisions à constituer ou reprendre.

De provisionnement. Mensuellement et sous la responsabilité de GRM, tous les concours accordés aux clients en défaut font l'objet d'un examen visant à déterminer l'éventuelle réduction de valeur qu'il conviendrait d'appliquer, qu'elle soit directe ou par voie de provisions, en fonction des règles comptables applicables. Le montant en question est établi en tenant compte des possibilités de recouvrement et en particulier de la valeur des garanties. Selon les réglementations en vigueur, la comptabilisation en produit des intérêts relatifs aux dossiers d'emprunteurs en défaut est, soit interrompue, soit poursuivie mais, dans ce cas, généralement neutralisée par la constitution d'une provision. Lorsque cela est possible ou souhaitable, en raison de la particularité des activités de crédit considérées, le crédit à la consommation par exemple, les provisions peuvent être constituées sur base statistique en lieu et place d'un examen dossier par dossier. Au-delà de ces provisions spécifiques par nature, la banque peut également décider de réserves visant à la protéger d'une dégradation d'ensemble qu'elle estime probable sur une partie de ses risques, constituée par exemple de certains secteurs ou pays.

Le dispositif de notation

La banque a défini un système de notation complet, en ligne avec les futures exigences des régulateurs au titre de l'adéquation des fonds propres. Pour le cas des **crédits aux entreprises**, il prend en compte deux paramètres fondamentaux : la probabilité de défaut de la contrepartie, qui s'exprime au moyen d'une note, et le taux de récupération global, qui est attaché à la structure des transactions. L'échelle de notes de contrepartie comprend douze niveaux: 8 couvrant les clients excellents, bons et

moyens ; 2 relatifs à des situations plus incertaines qui, sous le contrôle de GRM, font l'objet d'une surveillance plus étroite ; 2 pour ce qui concerne les clients en défaut. Cette évaluation intervient, au moins une fois l'an, dans le cadre du processus d'approbation des crédits. Elle repose avant tout sur l'expertise des intervenants, commerciaux et représentants de GRM, étant entendu que ces derniers ont le dernier mot. Elle peut aussi s'appuyer sur des outils adaptés, que ce soient des aides à l'analyse ou des scores, le choix des techniques et leur caractère automatique au plan de la décision variant selon la nature des risques considérés. Diverses méthodes, dont certaines purement quantitatives, sont mises en œuvre pour vérifier la cohérence et la solidité du dispositif. Une approche adaptée, reposant sur la définition de classe homogène de risque et faisant une large part aux analyses statistiques, est mise en œuvre pour ce qui concerne les **crédits aux particuliers**.

Ces paramètres de mesure du risque servent de fondement à la détermination des pouvoirs de décision, tout particulièrement pour ce qui concerne les crédits aux entreprises comme évoqué plus haut, mais également au calcul du capital ajusté aux risques et de la rentabilité corrigée du risque correspondante.

La politique de portefeuille

La sélection rigoureuse et l'évaluation précise des risques pris individuellement se complètent d'une gestion collective, qui est l'objet de la politique de portefeuille et met en exergue les bénéfices de la diversification tant au plan des débiteurs qu'à celui des secteurs, doublée de prudence quant à la dimension pays. Les résultats de cette politique sont régulièrement examinés par le Risk Policy Committee qui peut alors en modifier ou préciser les orientations générales, à partir du cadre d'analyse et des axes de réflexion proposés par GRM. La gestion active relève des pôles qui peuvent, soit influencer sur les prises de risques initiales, soit décider, dans un cadre précis et contrôlé, d'actions de couverture ou d'allègement en utilisant les instruments prévus à cet effet, comme les opérations de titrisation et les dérivés de crédit.

La diversification par contrepartie. Évaluée en tenant compte de l'ensemble des engagements portés sur un même groupe d'affaires, la diversification est une constante de la politique de la banque. L'étendue et la variété des activités du groupe comme la forte hiérarchie des délégations y participent largement. Enfin, les éventuelles concentrations font l'objet d'un examen régulier donnant lieu le cas échéant à des actions correctives.

La répartition sectorielle. La répartition des risques, selon les secteurs de l'économie, fait l'objet d'une même attention et se double d'une analyse prospective permettant une gestion dynamique de l'exposition de la banque. Elle s'appuie sur la connaissance approfondie d'experts sectoriels indépendants placés au sein de GRM. Ces derniers formulent une opinion sur l'évolution des secteurs qu'ils supervisent et identifient les facteurs qui expliquent les risques encourus par leurs principaux acteurs. Cette intervention est modulée selon les industries (en fonction de leur poids dans les engagements du groupe, de la technicité nécessaire à leur appréhension, de leur cyclicité, de leur degré de mondialisation ou encore de l'existence d'une problématique particulière de risque) et peut comprendre un avis obligatoire lors des décisions de crédit significatives dont l'objet est, notamment, d'évaluer la stratégie et le positionnement concurrentiel du client.

La dimension géographique. Le risque "pays" se définit comme la somme des risques portés sur les débiteurs opérant dans le pays considéré. Il se distingue du risque souverain qui est celui de la puissance publique et de ses démembrements ; il traduit l'exposition de la banque à un environnement économique et politique homogène qui doit être pris en compte dans l'appréciation de la contrepartie. Le groupe, naturellement présent dans la plupart des zones économiquement actives, s'attache à éviter les concentrations excessives de risques sur des pays dont les infrastructures politiques et économiques sont reconnues comme faibles. Dans cet esprit, des enveloppes de risques pays sont fixées par le Comité de crédit de la Direction Générale. Les lignes de métiers et de clientèle en gèrent l'utilisation sous le contrôle de la Gestion des Risques. Les décisions s'appuient sur un dispositif rigoureux de suivi et les analyses des Études Économiques. Une revue annuelle de la structure de ces risques est effectuée par le Risk Policy Committee qui vérifie, à cette occasion, la cohérence globale de la politique du groupe en la matière.

Le risque de marché et de liquidité

La maîtrise des risques de marché et de liquidité s'appuie sur un système élaboré de mesure, des procédures précises et une surveillance étroite. L'ensemble du dispositif est placé sous l'autorité du Market Risk Committee, présidé par l'un des Directeurs Généraux ou le conseiller compétent et dont GRM est le bras armé. Ce comité a pour mission d'approuver les méthodes et procédures de suivi, de définir les différentes limites et de veiller à leur respect ; il se réunit mensuellement à cette fin.

La mesure du risque

Les risques de marché. L'estimation des pertes potentielles est l'élément central du contrôle des risques de marché. Elle repose sur les résultats d'un modèle interne d'évaluation, approuvé par les autorités réglementaires, et s'exprime sous forme de Gross Earnings at Risk (GEaR). Les facteurs pris en compte comprennent notamment les taux d'intérêt, aux sens général et spécifique, c'est-à-dire lié aux spreads de signature, les taux de change, la valeur des titres, le prix des matières premières, les volatilités associées ainsi que les corrélations entre ces éléments et donc les effets de diversification qui en découlent. Le dispositif est en prise directe avec les systèmes de négociation et permet de multiples simulations, y compris parmi les plus complexes. Conformément aux règles du Comité de Bâle, le modèle interne mesure la variation possible de valeur du portefeuille d'opérations de marché pour une durée d'un jour de Bourse sur la base des évolutions constatées pendant les 260 jours précédents avec un intervalle de confiance de 99 %. Ces calculs sont complétés de simulations de valeur dans des conditions extrêmes définies dans le cadre de scénarios de rupture dont les composantes sont ajustées en fonction des évolutions économiques. Ces tests sont produits, selon les cas, quotidiennement ou tous les mois. Ils peuvent être utilisés pour définir les limites de position. Leurs résultats globaux sont présentés, analysés et discutés tous les mois au Market Risk Committee.

Le risque de liquidité. L'importance croissante du poids relatif de la banque sur les marchés et les enseignements de la crise de liquidité technique du 11 septembre 2001 ont amené à définir une "Politique de liquidité", validée par la Direction Générale. Cette politique s'articule autour de principes de gestion (en situation courante ou en cas de crises de liquidité) et de surveillance de la situation de liquidité à partir de normes internes et d'indicateurs d'alerte. D'un point de vue quantitatif, la capacité de refinancement est appréciée principalement au regard du montant des actifs mobilisables (le degré de mobilisation étant évalué en fonction du pays), l'objectif étant de disposer de réserves suffisantes pour faire face à une augmentation exceptionnelle des besoins de liquidité dans des conditions de contraction du refinancement interbancaire. L'ensemble de ces dispositifs de mesure, tant dans la dimension méthodologique qu'en termes de reporting, relève de la responsabilité de GRM.

Les procédures

Le processus de prise de risques de marché est encadré dans un ensemble à quatre dimensions dont GRM est le garant :

- 1 - Définition d'un jeu de limites.** Elles prennent la forme de limites de GEaR ou de limites dites "nominales" (limites de trading pays, limites de risque émetteur, limites de sensibilité).
- 2 - Établissement de délégations.** Comme pour le crédit, les délégations procèdent des pouvoirs du Directeur Général et du rôle que joue en la matière le Market Risk Committee. Pour le trading secondaire, celles-ci se déclinent en GEaR ou OYE (One Year Equivalent) ; pour l'underwriting, il est fait référence à une échelle de qualité des signatures.
- 3 - Définition des règles de décision.** La prise de risque doit respecter un dispositif de décision à deux dimensions :
 - un processus de validation des activités ou risques nouveaux ;
 - un processus d'approbation de transactions qui s'inscrivent dans le cadre des activités habituelles. Lorsque la taille ou la complexité des opérations le nécessitent, la transaction doit être approuvée par le Comité de crédit de Direction Générale pour les problématiques de crédit ou par un Executive Position Committee (EPC) qui est une version ad hoc restreinte du Market Risk Committee, pour les problématiques de marché.
- 4 - Définition du dispositif de suivi des risques.** Il s'appuie sur :
 - le suivi des événements liés aux limites de trading (excès, autorisation temporaire) qui font l'objet d'un enregistrement, associé aux informations permettant de les qualifier, dans une base de données centrale ;
 - la surveillance quotidienne des positions du groupe ;
 - le rapport hebdomadaire consolidant par activité l'ensemble des positions significatives ;
 - le Market Risk Committee, qui se réunit une fois par mois de manière à statuer sur les principaux risques de marché encourus par le groupe.

Le risque opérationnel

Le dispositif se fonde sur une approche à la fois quantitative et qualitative avec l'objectif de respecter le futur accord sur le capital du Comité de Bâle et de réduire le niveau des pertes annuelles liées au risque opérationnel. Les travaux de définition et de mesure, menés en étroite coordination avec

les pôles, les métiers, les territoires, les diverses fonctions impliquées (Systèmes d'Information, Ressources Humaines, Juridique et Fiscal) et le Contrôle Interne de la banque ont significativement avancé.

C'est ainsi qu'une politique générale a été récemment approuvée par la Direction Générale de la banque. Elle définit les principes fondamentaux d'organisation, de gestion et de mesure du risque opérationnel. Parmi ces principes figurent la création des comités de risques opérationnels qui seront l'instance décisionnaire en matière de gestion du risque opérationnel dans l'ensemble des activités du groupe.

L'approche adoptée en terme de mesure repose sur quatre composantes :

- des données historiques rassemblées par le dispositif de collecte des incidents mis en place sur l'ensemble du groupe ;
- des données externes en provenance du consortium ORX dont BNP Paribas est membre fondateur ;
- des facteurs d'environnement et de contrôle interne ;
- des analyses de scénario.

Sa mise en œuvre, associée à de nombreux outils d'analyse et de gestion, devrait permettre au groupe de relever des méthodes de calcul les plus avancées prévues par Bâle 2.

RISQUE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES

BNP Paribas est soumis, dans chacun des pays où le groupe est présent, aux réglementations applicables aux entreprises de ses secteurs d'activité, notamment la banque, l'assurance, les services financiers. Elle est notamment tenue au respect de l'intégrité des marchés et au respect de la primauté des intérêts des clients.

Les Affaires Juridiques groupe (AJG) ont mis en place et font évoluer un système de **Contrôle Interne** dont la vocation est de prévenir, détecter, mesurer et maîtriser les risques de nature juridique. Il s'appuie notamment sur :

- des comités ad hoc :
 - le Comité de direction des affaires juridiques groupe, en charge du pilotage de la fonction juridique ;
 - le Comité de coordination juridique qui s'assure de la diffusion de la stratégie juridique au sein du groupe ;
 - le Comité de la fonction juridique mondiale qui définit des modes de gestion des ressources humaines et budgétaires de la fonction juridique mondiale.

- un réseau de correspondants juridiques locaux dans la plupart des entités du groupe ;
 - des procédures et référentiels internes qui encadrent l'intervention des juristes au sein du groupe et portent notamment sur :
 - les prérogatives et missions des responsables juridiques locaux ;
 - les délégations de signature en vigueur au sein de BNP Paribas, centralisées et supervisées par le notaire de la banque ;
 - les différents domaines juridiques (droit des sociétés, droit boursier...) ;
 - les différentes natures d'opérations bancaires ;
 - des thèmes spécifiques comme la prévention du blanchiment et la lutte contre le terrorisme.
- La lutte anti-blanchiment constitue d'ailleurs un chantier prioritaire** pour les AJG. Après avoir réalisé courant 2002 un recensement international des types de trust ou de fiducie (pour faciliter l'identification des structures désignées par la loi française comme susceptibles d'être utilisées pour le blanchiment de capitaux), une note a été rédigée et diffusée à l'ensemble du groupe.
- En 2003, en collaboration avec la fonction Éthique et Déontologie groupe, un travail important de mise à jour a été réalisé en ce qui concerne les modalités de participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment des capitaux, la corruption, le financement du terrorisme et le respect des embargos à caractère financier.

- des missions d'audit juridiques dans certaines entités du groupe, pour vérifier notamment la conformité dans l'application des procédures et dans l'utilisation des outils. Les AJG sont également impliquées dans la gestion des risques opérationnels : après la rédaction d'instructions de gestion des incidents liés au risque juridique, les AJG se sont consacrées en 2003 à la phase d'analyse des incidents. Dans cette perspective, la fonction a mis en place en fin d'exercice (novembre 2003) un Comité des risques opérationnels.

RISQUE FISCAL

BNP Paribas est soumis aux réglementations fiscales en vigueur dans les différents pays où le groupe est présent, aux entreprises des secteurs d'activité dont relèvent les différentes entités du groupe, comme la banque, l'assurance et les services financiers.

Les Affaires Fiscales groupe (AFG) sont une fonction à compétence mondiale chargée de la cohérence des solutions fiscales du groupe et du suivi du risque fiscal global, dont elle assure la responsabilité avec la fonction Finances-Développement groupe. Les AFG veillent, au titre d'un deuxième regard, à ce que les risques pris en matière fiscale se situent à un niveau acceptable pour le groupe et cohérent avec ses objectifs de réputation et de rentabilité.

Pour exercer sa mission, la fonction AFG a mis en place :

- un **réseau de correspondants fiscaux** dans l'ensemble des pays où le groupe est implanté ;
- un **processus de remontée d'informations qualitatives** permettant de contribuer à la maîtrise du risque fiscal et de s'assurer du respect de la réglementation fiscale locale ;
- un **Comité de coordination fiscale**, co-animé avec la fonction Finances-Développement groupe, qui a pour vocation d'analyser les éléments concernant les principales problématiques fiscales du groupe et de prendre des décisions idoines ;
- un **reporting régulier à la Direction Générale** sur l'exercice des délégations accordées et le respect des référentiels internes.

Afin d'assurer la maîtrise du risque fiscal afférent aux opérations réalisées avec la clientèle, les AFG :

- définissent le cadre dans lequel s'exercent les responsabilités liées aux problématiques fiscales : c'est notamment l'objet de la **charte du risque fiscal** déclinée soit sous la forme de lettre de mission adressée aux responsables locaux de la fonction fiscale, soit sous la forme de lettre de délégation aux responsables des pôles pour les entités non couvertes par des fiscalistes locaux ;
- établissent et diffusent les **règles et normes fiscales applicables dans le groupe** ;
- valident tout nouveau produit à contenu fiscal marqué, les opérations "spécifiques" qui sont structurées en France et à l'étranger, le recours à un conseil fiscal externe, toute convention-cadre ou de place et toute circulaire/texte organique interne présentant une problématique fiscale marquée.

RISQUE DE RESSOURCES HUMAINES

La fonction Ressources Humaines groupe (RHG) est attentive au processus de mesure et de gestion du risque de ressources humaines dont elle est responsable. Elle s'appuie pour cela sur plusieurs dispositifs complémentaires :

- des **procédures de contrôle interne** relatives au risque de ressources humaines notamment décrites au travers de :
 - la charte de responsabilité de la fonction Ressources Humaines ;
 - le recueil des directives des Ressources Humaines (**diffusé à l'ensemble des salariés** au niveau mondial) ;
 - le guide des pratiques des Ressources Humaines (diffusé aux **gestionnaires de ressources humaines**) ;
 - la méthodologie d'audit de la gestion des Ressources Humaines (utilisée par les équipes d'audit des pôles d'activité et l'Inspection Générale).
- des **indicateurs de risque** qui ont vocation à prévenir les principaux événements potentiellement générateurs de risques et de pertes opérationnels. La mise en place d'un suivi de ces indicateurs a été l'une des priorités de l'exercice 2003 ;
- des **outils de gestion et de pilotage** qui concourent également à la maîtrise du risque de ressources humaines :
 - **GRH Monde**, outil de gestion des ressources humaines à vocation mondiale, est destiné à favoriser le pilotage de l'emploi, des effectifs et des budgets par la Direction Générale ;
 - **HR Banque**, outil de gestion administrative et de rémunération, pilote l'ensemble des salariés de BNP Paribas SA ;
 - **RéFOG** (Référentiels organisationnels groupe), un référentiel mondial des structures, des personnes et des emplois ;
 - **B2E**, nouveau portail Intranet du groupe mis en place en fin d'exercice 2003.

Enfin, la fonction Ressources Humaines groupe participe à la démarche relative aux risques opérationnels pilotée par GRM.

LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

En matière de sécurité des systèmes d'information, la fonction Systèmes d'Information groupe s'appuie sur un dispositif de contrôle interne opérationnel qui repose notamment sur :

- un **cadre de procédures** qui s'articule notamment autour de la politique générale de sécurité des systèmes d'information du groupe (diffusé à l'ensemble du groupe). Cette politique définit **les actifs associés aux systèmes d'information** (actifs informations, actifs logiciels, actifs physiques et actifs services) et précise **les critères permettant de définir les exigences de sécurité**

associées à ces actifs : disponibilité, intégrité, confidentialité et auditabilité ;

- un **réseau de coordinateurs sécurité** qui interviennent dans chaque pôle et fonction et s'appuie sur des correspondants sécurité en charge des aspects opérationnels ;
- des comités aux prérogatives complémentaires parmi lesquels le **Comité d'architecture groupe** (CAG) qui s'assure de la conformité des projets avec les normes et standards en vigueur concernant l'architecture, la sécurité, les risques et l'exploitation ;
- une **approche de gestion de projets qui intègre les aspects de sécurité** des systèmes d'information dès la conception des projets et fait partie intégrante des normes et standards du groupe dans le cadre du processus d'assurance qualité ;
- un dispositif de **surveillance périodique**, voire systématique pour les systèmes sensibles ;
- une **veille technique** qui permet de tenir compte, au fil de l'eau, des failles de sécurité inhérentes aux systèmes.

De façon générale, la continuité d'activité est une des préoccupations majeures tant du management que des différents métiers de la banque. Les dispositions autorisant la continuité, puis la reprise des activités, progressent régulièrement au niveau des moyens, de l'organisation et des locaux de repli.

LES ACTIONS MARQUANTES DE L'EXERCICE EN CONTRÔLE INTERNE

Le renforcement du système de contrôle interne est une préoccupation constante de BNP Paribas.

L'année 2003 a été marquée par plusieurs actions d'envergure. Ainsi, de nombreuses actions ont été engagées par l'Inspection Générale contribuant à l'amélioration permanente de l'efficacité de l'Audit Interne du groupe :

Référentiels d'audit. La charte d'Audit Interne, signée par le Président-Directeur Général en octobre 2002 et validée par le Comité de contrôle interne et des risques, a été mise en œuvre en 2003 au sein du groupe.

Cette charte a été complétée par la formalisation de grands principes de fonctionnement de l'Audit Interne dans le groupe (référentiels d'Audit Interne). En 2003, ils portent notamment sur :

- les cotations des missions d'audit interne ;
- le suivi des recommandations de l'audit interne ;
- le suivi des recommandations des Commissaires aux

comptes et des autorités de tutelle ;

- la conduite et la documentation des missions d'audit interne ;
- le contenu et la diffusion des rapports de mission.

Méthodologies d'audit. L'Inspection Générale a poursuivi la mise en place et la diffusion de méthodologies d'audit standards. Elles formalisent les principes des contrôles de base que doivent retenir les auditeurs internes dans le cadre de leurs missions. Pour l'exercice 2003, les efforts ont porté notamment sur l'audit des sujets d'éthique et de déontologie, le risque comptable, le risque commercial et l'audit de l'audit.

Formation des auditeurs internes. L'amélioration des compétences et de l'expertise professionnelle des auditeurs internes reste une priorité et des formations spécifiques ont été mises en place dans ce cadre. Par ailleurs, les équipes d'Audit Interne ont été encouragées à initier une démarche de certification professionnelle de type CIA (Certified Internal Auditor).

Veille et communication au profit de l'Audit Interne. La base "Internal Audit Line" mise en place en 2002 est désormais largement déployée auprès des différentes équipes d'Audit Interne. Elle constitue un vecteur essentiel de diffusion de l'information et des méthodologies pour leur prise en compte par les auditeurs internes du groupe dans l'exercice de leur métier.

Outils d'aide à l'audit. L'année 2003 a été consacrée à l'amélioration fonctionnelle et technique des outils mis à disposition des auditeurs internes. Les efforts ont notamment porté sur les outils de suivi des recommandations de l'Audit Interne.

LES RISQUES

GRM - EXPOSITION

2003 pouvait faire naître de nombreuses craintes en matière de risques. La conjoncture fut très morose en Europe ; quelques grands clients ont connu des difficultés ; la reprise américaine n'est intervenue qu'en fin d'année ; les marchés sont demeurés instables. BNP Paribas n'en a cependant pas été trop affecté. Le sens des responsabilités des différents acteurs et les diverses politiques économiques mises en œuvre ont certainement joué mais les capacités du groupe à sélectionner ses risques et ensuite les gérer ont aussi leur part dans un bilan plutôt satisfaisant compte tenu du contexte.

- Le risque de crédit

Le portefeuille global des crédits commerciaux de la banque est resté stable à 384 milliards d'euros⁽¹⁾ au 31 décembre 2003. L'évolution du coût du risque est présentée dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	BDDF	SFDI	BPGA	BFI	Total groupe
Coût du risque 2002	198	522	8	715	1470
Coût du risque 2003	225	529	12	633	1361

La division des risques, la variété des secteurs économiques auxquels la banque est exposée et l'étendue de sa couverture géographique jouent un rôle essentiel dans l'atténuation des effets de cycle et la stabilité relative de la charge globale du risque. L'année 2003 consacre néanmoins un retournement de l'évolution de cette charge qui diminue de 7% en comparaison de l'année précédente. Cette orientation positive s'est accentuée en fin d'année, notamment sur le continent nord-américain où la reprise économique s'est combinée avec la baisse du dollar.

Diversification par contrepartie

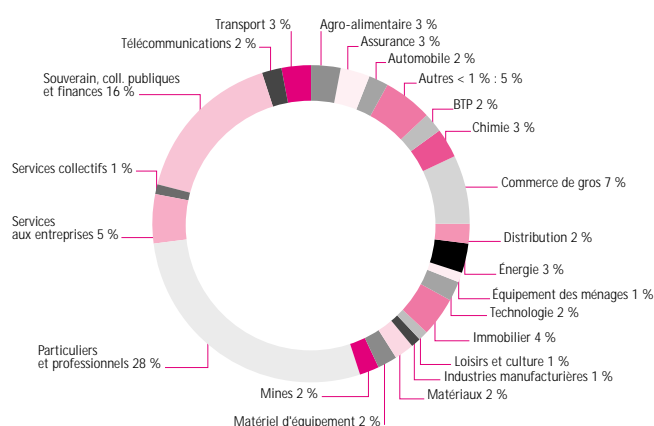
Les 10 premiers groupes-clients concentrent moins de 4 % du total des engagements au 31 décembre 2003.

⁽¹⁾ Engagements commerciaux bruts bilan et hors bilan, non pondérés ; données issues des systèmes de gestion des risques.

Diversification sectorielle

La discipline en matière de gestion des risques sectoriels se traduit par l'absence de concentration particulière. Aucun secteur ne ressort à plus de 5 % des engagements, à l'exception du secteur "souverain, collectivités publiques et finances" et du "commerce de gros", qui correspond pour une part significative aux activités de financement du négoce des matières premières.

Répartition sectorielle des engagements commerciaux⁽¹⁾ :



En dehors de l'énergie, aucune nouvelle dégradation sectorielle n'a été enregistrée en 2003.

La crise de l'énergie, principalement constatée en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, a surtout touché certaines formes de financement de projets pour lesquels les débouchés n'étaient pas assurés par des contrats de long terme. Compte tenu de la faiblesse des engagements de la banque sur ce domaine particulier, le coût du risque n'en a pas été affecté. Il faut également noter que la restructuration de la dette de ces entreprises aux États-Unis a amélioré la liquidité du secteur pour les deux à trois prochaines années.

Les fondamentaux du secteur des télécommunications sont en amélioration ; les grands opérateurs se sont fortement désendettés, ce qui est allé de pair avec une baisse significative de l'exposition de la banque sur le secteur depuis 2 ans (baisse de plus d'un quart depuis le pic mesuré en décembre 2001).

Enfin, les financements aéronautiques ont démontré une bonne capacité de résistance malgré l'épidémie de SRAS du premier semestre et les effets persistants des attentats du 11 septembre 2001. La qualité et les caractéristiques des appareils financés ont permis de replacer auprès de nouvelles compagnies une part appréciable des actifs du petit nombre de sociétés qui ont fait défaut.

⁽¹⁾ Engagements commerciaux bruts bilan et hors bilan : données issues des systèmes de gestion des risques.

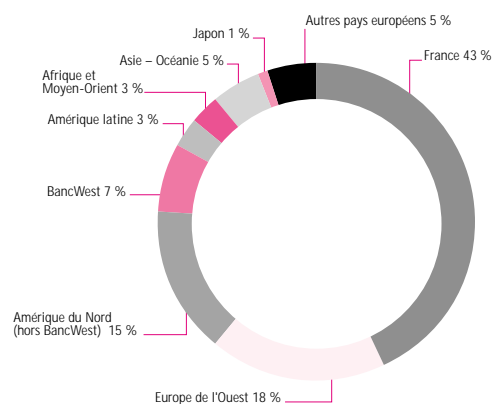
Diversification géographique

L'exposition de la banque est très largement centrée sur l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord :

1. En Europe, la majorité des engagements (61 %) est répartie sur l'Europe de l'Ouest, dont une part très importante en France (43 % du total des engagements).
2. Le poids de l'Amérique du Nord s'est affaibli avec l'USD.
3. Le Japon ne représente que 1 % des engagements, avec une excellente qualité de crédit.

L'exposition de la banque sur les autres zones fait l'objet d'une politique rigoureuse privilégiant soit les engagements en monnaie locale sur des emprunteurs sélectionnés, soit les engagements liés à des opérations de commerce international garantis par des agences de crédit export de pays développés ou adossés à des exportations de matières premières.

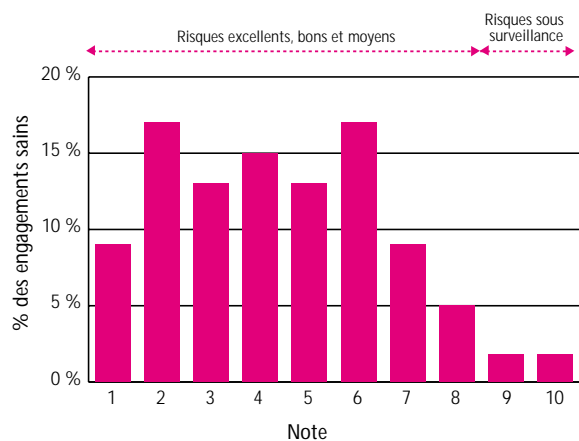
Répartition géographique des engagements commerciaux⁽¹⁾ :



Qualité du portefeuille

Grâce au dispositif de notation, pleinement opérationnel dans les pôles BFI et BDDF, le portefeuille des engagements commerciaux sur les emprunteurs de type Corporate (entreprises, administrations, banques et institutionnels) de ces pôles, qui représentent les 3/4 des risques de cette nature, peut être qualifié de bonne qualité. La nette majorité de risques sur les emprunteurs des catégories supérieures est le reflet de la forte présence de la banque chez les grandes entreprises multinationales et les institutions financières. Une part importante des engagements sur des emprunteurs des catégories inférieures est associée à des structures de financements permettant une récupération élevée en cas de défaut de la contrepartie (financements exports bénéficiant de garanties de la part des agences internationales d'assurance-crédit, financements de projets, structurés ou transactionnels).

Répartition des engagements sains des pôles BFI et BDDF (hors particuliers) par note de contrepartie* :



* BFI au 31/12/03 et BDDF au 30/09/03, hors douteux (notés 11 et 12), hors portefeuille titres.

• Engagements douteux

Les engagements douteux du groupe BNP Paribas, présentés dans le tableau ci-dessous, comprennent les engagements de bilan et de hors-bilan pour tout type de contrepartie (opérations avec la clientèle, opérations interbancaires, titres et valeurs immobilisées). Les provisions prises en compte pour le calcul du taux de couverture sont les provisions spécifiques se rapportant à ces engagements, hors provisions pour risques pays et fonds pour risques bancaires généraux respectivement de 1,8 et 0,8 milliard d'euros au 31 décembre 2003.

En milliards d'euros	31/12/2003	31/12/2002
Engagements douteux	14,05	15,25
Provisions spécifiques	9,40	10,05
Taux de couverture spécifique des douteux	67 %	66 %

Ventilation par zone géographique et par secteur économique

Les actifs douteux au bilan, hors titres et valeurs immobilisées, représentent 13,3 milliards d'euros au 31 décembre 2003. Ces actifs font l'objet de provisions spécifiques déduites de l'actif pour 8,5 milliards d'euros.

Les 10 premières créances douteuses représentent 0,4 % du portefeuille; les 100 premières créances douteuses représentent 1,5 %.

Ventilation des créances douteuses par zone géographique

	Répartition des créances douteuses	Répartition des provisions
Amérique du Nord	10,2 %	11,6 %
Autres pays européens	6,3 %	7,0 %
Espace économique européen	9,2 %	9,3 %
France	57,3 %	57,6 %
Japon	0,4 %	0,0 %
Afrique et Moyen-Orient	6,9 %	7,7 %
Amérique latine	4,7 %	3,2 %
Asie (hors Japon) - Océanie	4,9 %	3,4 %
Non ventilé	0,1 %	0,2 %
Total	100,0 %	100,0 %

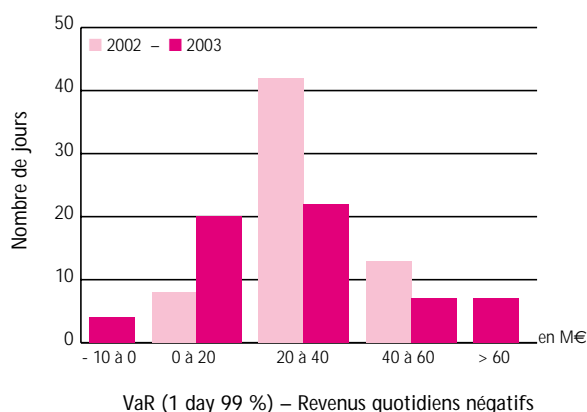
Ventilation sectorielle des créances douteuses

	Répartition des créances douteuses	Répartition des provisions
Agro-alimentaire	4,1 %	3,5 %
Assurance	1,5 %	1,2 %
Automobiles	1,8 %	2,2 %
Autres	9,3 %	9,9 %
BTP	2,0 %	2,3 %
Chimie	0,7 %	0,5 %
Commerce de gros	8,5 %	8,7 %
Distribution	2,1 %	2,2 %
Énergie	4,4 %	3,0 %
Équipement des ménages	1,0 %	1,1 %
Finance, souverain & coll. publ.	4,4 %	2,8 %
Immobilier	5,3 %	4,8 %
Industries manufacturières	1,9 %	1,9 %
Loisirs & culture	1,2 %	0,7 %
Matériaux	2,6 %	2,5 %
Matériel d'équipement	1,3 %	1,2 %
Mines	0,7 %	0,8 %
Particuliers et professionnels	28,0 %	27,0 %
Services aux entreprises	2,9 %	2,5 %
Services collectifs	0,5 %	0,4 %
Technologie	1,5 %	1,1 %
Télécommunications	4,2 %	3,6 %
Transport	6,2 %	3,3 %
Non ventilé	3,9 %	12,8 %
Total	100,0 %	100,0 %

- **Les risques de marché**

La comparaison des pertes encourues certains jours dans les activités de marché avec les valeurs en risque (VaR, 1 jour) atteste de la qualité du modèle d'évaluation et de la discipline des opérateurs.

Écart entre la VaR (1 day 99 %) et les revenus quotidiens négatifs



Le nombre de jours perdants en 2003 s'est élevé à 57 (63 en 2002).

Dans la plupart des cas la perte quotidienne est très inférieure à la VaR. En cohérence avec la probabilité de 99 % attachée à la VaR, les pertes n'ont jamais excédé la VaR en 2002 et l'ont excédée quatre fois en 2003 (pour des montants chaque fois inférieurs à 10 millions d'euros).

Les scénarios de crise que GRM simule régulièrement confirment la solidité de la banque à l'égard des risques de marché, aucun des risques extrêmes envisagés n'étant de nature à la menacer gravement :

- "Emerging Markets Crisis" : crise généralisée affectant tous les pays émergents et entraînant un reflux des liquidités sur les actifs moins risqués ("flight-to-quality effect") ;
- "Stock Market Crash" : impact d'une chute brutale et généralisée des marchés actions consécutive à une forte hausse des taux d'intérêt à long terme ;
- "Interest Rate Hike" : relèvement brutal des taux d'intérêt à court terme entraînant un fort aplatissement des courbes de taux ainsi qu'une légère correction des marchés actions ;
- "US Debacle" : perte de confiance dans le dollar US et l'économie américaine en général, entraînant des réajustements importants des cours de change, une forte hausse des taux d'intérêt à long terme et un écartement généralisé des spreads de signature ;

- "Melt-Up" : impact d'un fort rebond des marchés actions conjugué à une baisse des taux d'intérêt à long terme ;
- "11 Septembre" : impact d'un retournement du marché semblable à celui qui a suivi l'attaque terroriste sur le World Trade Center.

- **L'utilisation des dérivés de crédit**

Opérations réalisées dans le cadre du banking book

Dans le cadre de la gestion du portefeuille de BFI, BNP Paribas utilise des instruments de transfert du risque de crédit pour couvrir les risques pris individuellement, réduire la concentration du portefeuille ou réduire les pertes maximales par la titrisation. Par ailleurs, des opérations d'achat de risque sont effectuées dans le cadre d'une stratégie de diversification du portefeuille et d'utilisation du capital, en veillant à obtenir un rapport (risque / rendement) adéquat.

Ces opérations sont centralisées par le service BFI Portfolio Management qui s'est doté d'une procédure de gestion du risque particulière pour les risques de crédit générés par les instruments dérivés.

Opérations réalisées dans le cadre du trading book

Les dérivés peuvent être utilisés, pour se couvrir uniquement, par les différentes équipes de trading qui sont exposées au risque de crédit. En outre, BNP Paribas est un négociant actif de dérivés de crédit pour répondre aux besoins de sa clientèle, soit sous forme de transactions portant sur des instruments simples (tels que les "credit default swaps"), soit en structurant des profils de risque complexes "sur mesure". Située au sein du métier Fixed Income, une plate-forme spécifique de recherche, de structuration et de trading est dédiée à ce négoce. Comme pour toute activité de négoce, elle procède à des achats comme des ventes de protection, la position nette étant encadrée par des limites précises.

Une importante infrastructure de support est mise en place pour l'exécution de ces opérations avec une équipe middle-office, une équipe back-office, une équipe de développement informatique.

Au sein de GRM, les risques de marché provenant de ces produits sont suivis par le département Market Risk de façon similaire aux autres risques liés aux instruments dérivés. Le risque de contrepartie induit entre aussi dans le cadre normal de la gestion des risques.

- **La gestion de bilan**

La Direction de la Gestion Actif-Passif et de la Trésorerie (GAP Trésorerie) est supervisée par deux comités, présidés chacun par un Directeur Général Délégué :

- un Comité GAP Trésorerie / Banque Commerciale, responsable des décisions relatives aux principes d'adossement du bilan de la banque commerciale et à la gestion des risques de taux qui lui sont associés ;
- un Comité GAP Trésorerie / Banque d'Investissement, responsable de la définition de la politique de financement et de gestion de la liquidité du groupe, de la gestion des fonds propres et du risque de change structurel, du suivi des risques de marché de la Trésorerie.

- **Gestion de la liquidité**

L'ensemble des besoins en cash du groupe est centralisé au GAP Trésorerie. La Trésorerie est responsable du refinancement interbancaire et des émissions à moins d'un an (certificats de dépôt, commercial paper ...). La Gestion Actif-Passif est en charge des programmes d'émission senior et subordonnée (MTN, obligations, dépôts MLT...), de la titrisation des créances des pôles de la Banque de Détail et des émissions d'actions de préférence.

La politique de diversification des sources et des instruments de financement a été poursuivie et intensifiée au cours de l'année 2003.

Le montant total des émissions senior pour l'année 2003 atteint 14,7 milliards d'euros, ce qui représente une augmentation de 56 % par rapport à 2002. Si l'on exclut les émissions assorties d'une clause de remboursement anticipé à l'initiative de l'émetteur, le montant des émissions senior à plus d'un an s'élève à 6,5 milliards d'euros, soit 19 % de plus que l'année précédente.

Les émissions subordonnées représentent un montant de 0,9 milliard d'euros. Une émission de MTN a été réalisée aux États-Unis pour 750 millions de dollars et placée sous forme d'émission publique. Le solde de 160 millions d'euros a été placé auprès de la clientèle de particuliers du réseau en France.

Par ailleurs, le groupe a réalisé une émission d'actions de préférence de 700 millions d'euros. Cette émission a été placée auprès d'investisseurs institutionnels. L'encours global d'actions de préférence du groupe s'élevait au 31 décembre 2003 à 3,5 milliards d'euros (3,1 milliards d'euros à fin 2002).

Enfin, trois opérations de titrisation réalisées en 2003 ont permis de lever environ 950 millions d'euros de ressources (part du groupe) dont 625 millions pour UCI (la filiale espagnole d'UCB), 175 millions pour Findomestic et 150 millions pour Centroleasing. Au total, le stock de parts de créances titrisées (part du groupe) s'élevait à 6,5 milliards d'euros à fin 2003 (6,7 milliards d'euros à fin 2002).

La situation de liquidité consolidée du groupe à court et moyen terme est régulièrement mesurée par pôles d'activité et par devises.

Les limites de tirage au jour le jour pour les activités de marché (taux, actions, change) sont respectées ainsi que les plafonds d'impasse au-delà d'un an sur les activités bancaires.

L'impasse de liquidité consolidée à plus d'un an est mesurée sur la base des emplois et ressources échéancés contractuellement (y compris crédits confirmés auprès de la clientèle non tirés pondérés à 30 %) et conventionnellement (comptes à vue créditeurs et débiteurs, livrets d'épargne ...). L'impasse rapportée aux emplois à plus d'un an s'élevait à 16,5 % à fin décembre 2003 (16,4 % à fin décembre 2002).

- **Gestion du risque de taux global**

Le risque de taux lié aux opérations commerciales de la Banque de Détail en France et à l'étranger et des filiales de financement spécialisées est géré de manière centralisée par le GAP Trésorerie, le transfert des positions étant réalisé sous forme de contrats internes analytiques ou comptables, de prêts/emprunts ou de swaps.

Les positions de taux sont mesurées sous forme d'impasses, dans lesquelles les risques optionnels, liés en particulier aux options comportementales, sont intégrés sur la base de leur équivalent delta.

Les échéancements des encours sont déterminés en tenant compte des caractéristiques contractuelles des opérations et des comportements historiques de la clientèle. Ainsi, pour les produits de la Banque de Détail, les modélisations des comportements s'appuient sur des données historiques et des études économétriques. Elles portent notamment sur les remboursements anticipés, l'épargne à régime spécial, et les comptes courants créditeurs et débiteurs. L'échéancement des fonds propres relève de l'approche conventionnelle.

Les conventions et les modélisations, qui font l'objet d'actualisations et de back-testings réguliers, sont présentées et validées par le Comité GAP Trésorerie/Banque

Commerciale.

Le risque de taux structurel de BNP Paribas est également mesuré dans une logique de continuité de l'activité en intégrant l'évolution dynamique du bilan. En effet, du fait de l'existence de corrélations partielles ou nulles entre les taux clientèle et les taux de marché et d'une sensibilité des volumes due en particulier aux options comportementales, le renouvellement du bilan engendre une sensibilité structurelle des revenus aux variations de taux.

Enfin, **un indicateur spécifique aux risques de nature optionnelle est analysé**, afin d'affiner les stratégies de couverture.

Ces trois indicateurs sont présentés tous les mois au Comité GAP / Banque Commerciale, et servent ainsi de base aux décisions de couvertures, fonctions de la nature des risques.

La gestion du risque de taux global est encadrée par deux limites, suivies tous les mois et révisées tous les ans par le Comité GAP / Banque Commerciale.

La limite principale porte sur la sensibilité des revenus de la Banque Commerciale en France, y compris les opérations de couvertures réalisées par la Gestion Actif-Passif, à une variation instantanée et parallèle de la courbe des taux de ± 100 pb. Cette limite est établie en fonction du PNB annuel, ce qui permet d'encadrer l'incertitude sur le PNB futur liée aux évolutions de taux d'intérêt. Tout au long de l'année 2003, la sensibilité des revenus a été sensiblement inférieure à la limite fixée par le Comité GAP.

La seconde limite porte sur les impasses de taux et est fixée en pourcentage des ressources clientèle. Ce pourcentage est une fonction décroissante de l'horizon de gestion. Cette limite permet d'encadrer le risque sur les échéances à moyen et long terme.

Ces deux types de limite sont également utilisés pour encadrer le risque de taux des filiales ayant une activité de Banque de Détail.

Au cours de l'année, la Direction des Risques de Marché a poursuivi son contrôle des risques liés à l'utilisation par la Gestion Actif-Passif de modèles, en particulier comportementaux. Les conclusions de ces contrôles sont présentées tous les trimestres dans un comité ad hoc.

• Gestion du risque de change

La Gestion Actif-Passif est chargée de couvrir, d'une part, les positions liées aux résultats en devises des activités bookées à Paris et, d'autre part, les positions liées aux résultats en devises des filiales et succursales étrangères. Les trésoreries locales des sites étrangers gèrent le risque de change généré par les résultats en devises tierces.

Par ailleurs, les positions liées aux provisions risques pays et risques spécifiques et les positions résultant des investissements en devises du groupe sont gérées de manière centralisée par la Gestion Actif-Passif. La position de change structurelle du groupe résulte, pour l'essentiel, des dotations et titres de participations en monnaies étrangères financés par achat de la devise. La politique du groupe consiste en général à emprunter la devise d'investissement de façon à l'immuniser contre le risque de change. Toutefois, pour la plupart des devises à marché étroit, le financement est réalisé par achat.

RISQUE DE GESTION D'ACTIFS

Les sociétés de gestion sont soumises, dans leur pays d'origine, aux réglementations applicables au service d'investissement spécifique qu'est la gestion de portefeuille pour compte de tiers. À ce titre, ces sociétés et leurs activités sont placées sous la tutelle d'un régulateur. L'activité essentielle que représente la création et la gestion d'OPCVM est très encadrée, du fait, le plus souvent, d'un agrément préalable du montage des fonds par l'autorité de tutelle et du contrôle de leur fonctionnement par un Commissaire aux comptes, voire un dépositaire. Dans l'exercice de leurs activités, les sociétés de gestion veillent au respect de l'intégrité des marchés et au respect de la primauté des intérêts des clients.

ASSURANCES

La couverture des risques du groupe BNP Paribas par les grands acteurs du marché de l'assurance est réalisée dans la double perspective de protéger efficacement son bilan et son compte de résultat.

Elle repose sur la souscription de polices d'assurances permettant de remédier aux éventuelles atteintes significatives résultant de fraudes, de dommages ou de mise en cause de sa responsabilité ou de celles de ses collaborateurs.

Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, le groupe BNP Paribas conserve dans ses comptes un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur les coûts. En complément, le groupe souscrit des contrats portant sur les risques :

- de dommages aux biens ainsi que de leur contenu (incendie, explosion, etc.) en tenant compte de leur valeur de remplacement (validé par ailleurs par nos assureurs à la suite de visites de risques sur les sites les plus importants). La prime globale pour la France est de l'ordre de 1 300 000 euros pour une couverture globale de 190 millions ;
- de fraude ou de malveillance (détournement, escroquerie, abus de confiance, etc.) ;
- de responsabilité civile professionnelle (en cas de dommages corporels, matériels ou immatériels causés à des tiers, etc.) ;
- de pertes d'exploitation (perte de PNB ou de CA, frais supplémentaires d'exploitation et additionnels, etc.) ;
- de vols de valeurs dans les locaux ainsi que dans les salles fortes ;
- de responsabilité de ses mandataires sociaux (en cas d'erreurs ou d'omissions, etc.) ;
- de responsabilité civile exploitation (en cas de dommages corporels, matériels ou immatériels causés à des tiers, etc.).

L'ensemble de ces garanties ont été souscrites en tenant compte de la sinistralité connue de la société, de celle constatée sur le marché et des capacités du marché mondial de l'assurance.

Certaines entités peuvent également souscrire localement leurs assurances au niveau de leur franchise, pour des garanties particulières bénéficiant à des activités spécifiques ou en cas d'impossibilité de trouver des couvertures adéquates aux besoins sur le marché français.

Les conditions de marché défavorables aux assurés, à la suite d'une année 2002 déjà difficile, ont perduré en 2003 - sur un plan général - tant au niveau des réductions, voire des disparitions de capacité sur certains marchés, que de la multiplication des causes d'exclusions ou, enfin, des élévations de franchise. Elles n'ont pas eu d'incidence notable sur la qualité des polices souscrites mais elles ont entraîné certains surcoûts de police, dans des proportions cependant limitées.

NANTISSEMENTS D'ACTIFS

Les actifs donnés en nantissement ne représentent pas des montants significatifs à l'échelle du groupe et consistent essentiellement en actifs de la filiale cotée Klépierre. Pour plus de renseignement, se reporter aux informations financières publiées par Klépierre.

LITIGES

Les litiges en cours au 31 décembre 2003 font l'objet de provisions adéquates et ne présentent pas d'incidence significative sur la situation financière du groupe.

SITUATION DE DÉPENDANCE

BNP Paribas n'est dépendant d'aucun brevet ou licence ni d'aucun contrat d'approvisionnement industriel, commercial ou financier.

FAITS EXCEPTIONNELS

Au 31 décembre 2003, il n'existe aucun fait exceptionnel ni aucune affaire contentieuse susceptibles d'avoir une incidence significative sur les résultats, la situation financière et l'activité du groupe BNP Paribas.



Un modèle économique qui commence à porter ses Fruits



Annie BURLURAUX

Vice-présidente de l'Association Thiérachienne pour la Promotion du Commerce Équitable
M^{me} Burlureau - Cliente de BNP Paribas - Hirson

Une délicieuse tasse de café peut prendre un goût singulièrement amer lorsque l'on découvre que son producteur colombien ou kényan vit largement sous le seuil de pauvreté et doit faire travailler ses enfants pour y arriver. Les associations de promotion du commerce équitable travaillent depuis une trentaine d'années au rééquilibrage des rapports entre consommateurs et producteurs. Celle dans laquelle travaille bénévolement Annie Burlureau et qui n'est rattachée à aucun courant politique a pour vocation de sensibiliser les scolaires et les étudiants aux conditions de vie des petits producteurs du Sud.

Et l'action de ces associations commence enfin à porter ses fruits. "Le chiffre d'affaires des produits labellisés (Max Havelaar, Oxfam...) a augmenté de 73 % entre 2001 et 2002. Et en 2003, environ 3 500 magasins en Europe proposaient du café labellisé, contre 450 quatre ans plus tôt." Le commerce équitable veut permettre "aux producteurs de matières premières agricoles de l'hémisphère Sud de ne plus dépendre d'intermédiaires trop puissants", qui achètent à très bas prix. Le système se veut gagnant pour tout le monde. Les producteurs, organisés en coopératives, sont payés de 50 à 100 % plus cher que par le circuit économique classique – la moitié est versée à la commande et le reste à la livraison, pour éviter d'avoir recours au crédit. En échange, ils s'engagent à avoir une production qui respecte l'environnement, à ne pas faire travailler d'enfants, à développer un programme social et à accepter les contrôles d'organismes indépendants. Aujourd'hui, le commerce équitable est connu des Occidentaux. C'est une première victoire. Elle sera complète quand la demande sera telle que "les grands circuits de distribution intégreront les produits équitables à leurs rayons".

Commerce équitable

N'DEM





ANNEXES NRE

Tableau récapitulatif de l'Annexe loi NRE - Social

Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

1. Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social.	Voir la partie <i>Rémunérations</i> .
2. Rémunérations et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux a reçus durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L 233-13.	Voir la partie <i>Rémunérations</i> .
3. Liste de l'ensemble des mandataires et fonctions exercées dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice.	Voir la partie <i>Gouvernement d'entreprise</i> .
4. Effectif total de l'entreprise dont CDD.	Voir la partie <i>Développement des ressources humaines – Les effectifs du groupe</i> . Au 31 décembre 2003, l'effectif total du groupe sur le périmètre consolidé était de 89 071 en Équivalent Temps Plein (ETP), soit une augmentation de 1 386 par rapport à l'exercice 2002. En France, l'effectif du groupe - 52 260 ETP - se décompose entre 38 190,3 ETP - dont 461 CDD - pour BNP Paribas SA et 14 069,7 ETP pour les filiales. Au sein de BNP Paribas SA métropole, la proportion de cadres augmente régulièrement : 32,7 % en 2001, 35,7 % en 2002, 37,7 % en 2003.
5. Embauches en distinguant CDD et CDI.	Au 31 décembre 2003, le nombre de recrutements au plan mondial s'élève à 5 240. Concernant BNP Paribas SA métropole, le total des embauches s'élève à 2 841,8 ETP : 1 840,8 femmes et 1 001 hommes, - dont 1 712,9 CDI et 911,9 CDD, auxquels s'ajoutent 217 transformations de CDD en CDI. Pour un complément d'informations, on se reportera à la partie <i>Développement des ressources humaines – Le recrutement</i> .
6. Difficultés éventuelles de recrutement.	Au cours de l'année 2003, le taux de concrétisation d'embauches des profils bac +2-3 est demeuré faible par rapport au nombre d'entretiens et face à des besoins croissants.
7. Licenciements et leurs motifs.	Pour l'année 2003, le nombre de licenciements s'établit à 165,2 ETP au sein de BNP Paribas SA. Les deux principaux motifs de licenciement demeurent les licenciements au cours de la période d'essai et l'insuffisance professionnelle.
8. Heures supplémentaires.	En 2003, 61 893 heures supplémentaires ont été payées au sein de BNP Paribas SA en métropole. Le nombre d'heures supplémentaires payées en 2002 s'établissait à un niveau sensiblement supérieur en raison du surcroît d'activité généré dans le réseau par le passage à l'euro.



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

-
9. Main-d'œuvre extérieure à la société.
- Le recours au travail temporaire a fortement diminué en 2003 du fait de la non-reconduction de chantiers importants, telle l'arrivée de l'euro fiduciaire en 2002. Le nombre moyen mensuel d'intérimaires est ainsi passé de 391 en 2002 à 160 en 2003, avec une durée moyenne de contrat ramenée de 43 à 30 jours. Le montant des versements effectués à des entreprises de travail temporaire s'est établi à 5,32 millions d'euros en 2003 pour BNP Paribas SA en métropole (10,99 millions d'euros en 2002).
-
10. Le cas échéant, informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement.
- Ouvert sur la base du volontariat, le Plan d'Adaptation de l'Emploi (PAE) qui s'est achevé fin 2003 a permis de gérer de manière régulière et maîtrisée la diminution du nombre de postes de travail liée aux synergies réalisées lors du rapprochement de BNP et Paribas. Le PAE a permis de rendre disponibles des postes nécessaires à l'adaptation et à la reconversion des salariés ayant perdu leur poste de travail. Enfin, il a dégagé des marges de manœuvre pour maintenir un niveau de recrutement élevé et adapté à la préparation de la relève. En 2003, 587 départs ont été validés, dont 64 en création d'entreprise. Sur l'ensemble du plan, les départs en création d'entreprise ont produit en moyenne 2,7 emplois, dont celui du créateur. Voir la partie *Développement des ressources humaines - Gestion de l'emploi*.
-
11. Organisation du temps de travail.
- La durée hebdomadaire du temps de travail est de 35 heures avec des possibilités d'aménagement à 90, 80, 60 ou 50 %.
- Pour BNP Paribas SA, un accord cadre sur les 35 heures a été négocié en 2000 au plan national pour permettre aux entités opérationnelles de négocier localement des modalités d'application prenant en compte les particularités de leurs activités et de leurs marchés.
- L'accord d'entreprise signé en 2002 sur le travail de nuit en limite le champ d'application. Sont essentiellement concernés certains salariés des deux Centres de Relation Clientèle et des deux plates-formes nationales d'édition.
-
12. Durée de travail pour le salarié à temps plein.
- En France, la règle générale concernant l'horaire moyen hebdomadaire d'un salarié à temps complet est de 35 heures.
- À titre indicatif, la durée hebdomadaire du temps de travail est de 35 heures pour les entités du groupe au Royaume-Uni, 35 ou 40 heures aux États-Unis selon les activités, et 40 heures en Suisse.
-
13. Durée du temps de travail pour le salarié à temps partiel.
- Pour BNP Paribas SA en France en 2003, 12,6 % du personnel a travaillé à temps partiel, pour la plupart selon la formule 80 %, accessoirement dans les formules 50 et 60 % et marginalement dans les autres formules.
- Le temps de travail moyen des salariés à temps partiel est de 72,4 %.
-
14. L'absentéisme et ses motifs.
- Pour BNP Paribas SA en 2003 le taux d'absentéisme s'établit à 4,5 %, dont 1 % pour congé maternité.
- Hors maternité, la principale cause d'absentéisme reste la maladie, liée aux pathologies dominantes dans la société française qui génèrent des absences de longue durée. 158 salariés ont bénéficié d'un congé parental supérieur à 6 mois ; 286 d'un repos compensateur ; et 11 d'un congé sabbatique de plus de 6 mois.
-



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

-
15. Les rémunérations.
- La rémunération mensuelle moyenne pour BNP Paribas SA est de 2 758 euros en 2003.
- 88,5 % des salariés ont bénéficié d'une attribution au titre de la rémunération variable ;
 - 30,4 % d'une augmentation du salaire fixe ;
 - 11,4 % d'une promotion dans une catégorie supérieure.
-
16. L'évolution des rémunérations.
- Au terme de la négociation annuelle sur les salaires, un accord a été signé le 25 janvier 2003 portant sur :
- le versement d'une prime de 17 % d'une mensualité avec un plancher fixé à 500 euros ;
 - avec la possibilité offerte aux salariés d'affecter 80 euros au fonds d'épargne salariale investi en actions BNP Paribas, cette somme étant abondée par l'entreprise à hauteur de 250 % (200 euros).
-
17. Les charges sociales.
- Charges sociales (cotisations patronales SS et Assedic) : 611,9 millions d'euros.
Charges de retraites (cotisations patronales retraites) : 201,8 millions d'euros.
Soit un total de 813,7 millions d'euros.
-
18. Application des dispositions du Titre IV Livre IV du Code du Travail (intéressement et participation et plans d'épargne salariale).
- Voir la partie *Développement des ressources humaines - Actionnariat des salariés et épargne salariale*.
Le montant total des actifs d'épargne salariale de BNP Paribas s'établit à 2 milliards d'euros pour environ 70 000 porteurs.
Au 31 décembre 2003, 4,57 % du capital étaient détenus par les salariés du groupe au travers de fonds d'épargne salariale ou servant de support aux augmentations de capital.
-
19. Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise.
- Voir la partie *Développement des ressources humaines - La diversité humaine*.
Sur le périmètre consolidé, la répartition de l'effectif s'établit en ETP à 49,3 % d'hommes et 50,7 % de femmes.
Pour BNP Paribas SA métropole : 17 994 hommes et 20 196 femmes.
Répartition des embauches : 1 840,8 femmes et 1 001 hommes.
Évolution de la proportion des femmes dans la catégorie cadres :
- 34 % en 2001 ;
 - 35,7 % en 2002 ;
 - 36,9 % en 2003.
- Proportion de femmes dans les promotions à une catégorie supérieure :
- 51,6 % en 2001 ;
 - 54,7 % en 2002 ;
 - 55,6 % en 2003.
-
20. Relations professionnelles et bilan des accords collectifs.
- Voir la partie *Développement des ressources humaines - Le dialogue social*.
-



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

21. Les conditions d'hygiène et de sécurité.

18 000 personnes ont été vues en consultation par un médecin du travail et ont bénéficié de conseils pour optimiser leur capital santé : conseils diététiques, hygiène de vie, conseils en prévention cancer, aide personnalisée à la gestion du stress.

- *Dépistage des sujets à risque au niveau cardio-vasculaire* : 203 bilans biologiques réalisés dans le service de santé au travail, occasionnant 7 bilans hospitaliers en service de cardiologie.
- *Surveillance et remise à jour du calendrier vaccinal* : 800 vaccins réalisés et 2 500 vaccins anti-grippe.
- *Sevrage tabagique* : 10 personnes.
- *Orientations* : suite à un examen médical, 3 500 collaborateurs ont été orientés vers un spécialiste.
- *Promotion de la santé au travail des expatriés* : mise en place de bilans de santé adaptés aux tranches d'âge des salariés et aux risques sanitaires des pays concernés. 103 bilans réalisés.
- *Formation aux gestes de premiers secours* :
 - Formation initiale au secourisme : 94 ;
 - Recyclage en 2003 : 256 ;
 - Formation aux urgences du personnel médical : 13.
- *Prévention du stress post-traumatique après agression* en collaboration avec les urgences médicales de Paris : 375 collaborateurs témoins d'une agression ont bénéficié d'une consultation sur place dans l'agence concernée. 658 collaborateurs ont été suivis par le service médical et 35 ont été orientés en consultation hospitalière spécialisée en névrose post-traumatique. Les résultats de la mise en place de ce dispositif sont encourageants : on constate une nette diminution du nombre de changements définitifs de poste, un pourcentage d'arrêt de travail parmi les victimes en nette diminution, une durée moyenne de l'arrêt de travail en diminution. Huit infirmières ont été formées à la gestion du stress post-traumatique.

Les actions menées relatives aux conditions de vie au travail des collaborateurs ont visé l'ergonomie des postes de travail, l'éclairage, le confort thermique, la ventilation et l'hygiène des locaux de travail.

22. La formation.

Voir la partie *Développement des ressources humaines – Développement des compétences*.

En 2003, le nombre d'heures de formation dispensées au sein de BNP Paribas SA en France s'est établi à 1,282 million. 90 % des collaborateurs ont ainsi bénéficié d'une moyenne de 36 heures de formation.

Pour l'ensemble du groupe en France, le nombre d'inscrits en formations diplômantes s'est établi à :

- 996 pour le Brevet Professionnel de Banque ;
- 669 pour le BTS Banque ;
- 229 pour l'Institut Technique de Banque.



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

-
23. Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise.
- Une étude sur la qualité de l'intégration des collaborateurs handicapés dans l'entreprise a été réalisée en juillet et août 2003 par l'association Handicoach. Cette étude fait un constat favorable sur le dispositif d'accueil et d'intégration et suggère quelques améliorations.
- Au 31 décembre 2003, le nombre de collaborateurs handicapés au sein de BNP Paribas SA exprimé en unités de handicap ne devrait pas enregistrer de variation sensible par rapport à 2002 (1 025 unités). Le chiffre définitif sera communiqué dans le bilan social.
-
24. Les œuvres sociales.
- Les activités sociales et culturelles à caractère national sont gérées par le comité central d'entreprise, les services de proximité sont gérés par les comités d'établissement locaux.
- 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.
- Par ailleurs, une association sportive et culturelle offre la possibilité de pratiquer différents sports collectifs et de nombreuses activités culturelles.
- La ventilation du budget des œuvres sociales figure dans le bilan social de BNP Paribas SA.
-
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.
- Les entités du réseau bancaire en France ont recensé plus de 800 partenariats locaux en 2003, essentiellement avec des établissements d'enseignement dans le cadre d'accords formalisés ou non.
- Ces relations avec des établissements d'enseignement s'établissent principalement au travers d'offres de stages, de contrats d'apprentissage ou de qualification.
- L'entreprise travaille en partenariat avec le Greta – centres de formation continue pour adultes – et avec le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB).
- Les relations avec les associations de consommateurs sont assurées au plan national par le département Qualité et Relations Consommateurs du métier retail au sein du pôle Banque de Détail en France.
- La Fondation BNP Paribas met en place des partenariats dans les domaines culturel, médical et humanitaire. En matière d'insertion, elle développe notamment des partenariats étroits avec l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique – Adie – et l'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville (Afev).
- L'Institut des Cent Arpents, centre d'aide par le travail créé en 1981 par la BNP et géré par la Mutuelle BNP Paribas, accueille 95 personnes handicapées.
- Plus largement, les entités hors de France disposent de partenariats associatifs très divers, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse.
-
26. Méthodes selon lesquelles l'entreprise prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.
- À la différence des sites industriels dont les impacts territoriaux peuvent être structurants en terme d'emplois, la Banque de Détail est constituée d'un réseau de commerces de proximité dont l'évolution accompagne les flux de population sur les territoires et dans les grandes agglomérations. Au travers de ce réseau, la banque accompagne et favorise le développement économique local en finançant le développement de ses clients.
-



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

-
27. Importance de la sous-traitance – Méthodes selon lesquelles la société promeut auprès de ses sous-traitants les dispositions des conventions fondamentales de l'OIT.
- La fonction Global Procurement Group – GPG - centralise tous les contrats d'achats de matériels ou de services dont le montant unitaire annuel est supérieur à un million d'euros et ne contracte qu'avec des fournisseurs qui s'engagent à respecter les conventions de l'Organisation Internationale du Travail – OIT -, notamment en ce qui concerne l'âge minimum et le travail des enfants, la liberté syndicale, le droit d'organisation et de négociation collective, le travail forcé ou obligatoire, l'égalité de rémunération entre femmes et hommes, les discriminations dans l'emploi, le temps de travail ainsi que le salaire minimum.
-
28. Méthodes selon lesquelles la société s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT. Méthodes selon lesquelles les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales.
- L'ensemble des actions devant être mises en œuvre au sein du groupe pour assurer une gestion des ressources humaines cohérente et efficace a été structuré par les différents éléments d'un référentiel intégrant une charte de responsabilité de la fonction, un recueil de directives, un guide des bonnes pratiques et une méthodologie d'audit.
- Le recueil des directives intègre de façon explicite le respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT. Ces directives, accessibles à tous les salariés sur l'Intranet, s'appliquent à toutes les entités du groupe, quels que soient les métiers et les pays où ils sont exercés.
- Au-delà des contrôles hiérarchiques définis dans le système de contrôle interne du groupe, la responsabilité de la vérification de la conformité à ces directives est du ressort des équipes d'audit et de l'inspection.
-



Tableau récapitulatif de l'Annexe Loi NRE - Environnement

Indicateurs de la loi NRE	Commentaires de l'exercice 2003
1. Consommation de ressources en eau.	<p>La consommation d'<i>eau potable</i> sur le périmètre des immeubles parisiens et de la proche couronne (600 000 m² sur 1,95 million de m² occupés par BNP Paribas SA en France) est estimée à 320 000 m³.</p> <p>Pour l'<i>eau glacée</i>, la consommation estimée en 2003 s'établit à 15,4 GWh, la surconsommation engendrée par la canicule ayant été compensée par les mesures d'optimisation des systèmes de climatisation prises dans l'année.</p>
2. Consommation de matières premières.	<p>La déploiement du e-procurement en 2003 permettra de fournir des outils de compilation des consommations des matières premières au plan mondial.</p> <p>Au-delà du volume annuel de ramettes estimé pour le groupe en France en 2003 : 800 000 ramettes, de même ordre qu'en 2002, 3 390 tonnes de papier bobine et de papier préimprimés ont été commandées en 2003 par les centres éditiques et informatiques de BNP Paribas SA métropole.</p>
3. Consommation d'énergie.	<p>L'estimation de la consommation d'électricité pour le groupe en France atteint 275 GWh. Le processus de collecte de ces consommations au plan international sera initié en 2004.</p>
4. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique.	<p>L'autoproduction d'électricité au moyen de groupes électrogènes dans la proche couronne parisienne a été arrêtée. Des systèmes de gestion technique centralisée permettant l'optimisation des flux d'énergie en métropole ont été installés.</p> <p>L'utilisation de tubes électriques à basse consommation et longue durée de vie se généralise progressivement.</p>
5. Recours aux énergies renouvelables.	<p>Lors de la renégociation en 2003 des contrats d'approvisionnement en électricité des six sites éligibles de BNP Paribas en France - les plus gros consommateurs - , il a été spécifié que 15 % de l'électricité livrée devait être de source renouvelable afin d'atteindre pour ces sites les objectifs nationaux en la matière.</p>
6. Conditions d'utilisation des sols.	<p>Un immeuble construit par le groupe Meunier a obtenu le Prix de l'Immeuble de l'Année, concours organisé dans le cadre de la seconde édition du Simi.</p>
7. Rejets dans l'air, l'eau et le sol.	<p>Une démarche de calcul des rejets de CO₂ est engagée sur plusieurs sites pilotes représentatifs, permettant d'évaluer les rejets du groupe, de mesurer les plus forts enjeux et les plus importantes marges d'amélioration.</p>
8. Nuisances sonores et olfactives.	<p>Dans le cadre du chantier portant sur la rénovation de l'immeuble BNP Paribas situé rue Sainte-Cécile, des mesures ont été prises par Meunier Promotion pour donner suite à plusieurs réunions avec les riverains :</p> <ul style="list-style-type: none">• abandon du projet initial de tours réfrigérantes pour adopter un raccordement au réseau d'eau glacée Climespace en dépit des surcoûts qu'entraîne cette solution ;• aménagement des horaires d'intervention des engins de chantier pour en atténuer les nuisances sonores.



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

9. Traitement des déchets.	<p>L'effort de systématisation du recyclage des produits papetiers s'est poursuivi : 4 569 tonnes ont été collectées, dont 1 706 par le Centre de Saran.</p> <p>En 2003, trois pilotes de collecte de cartouches de toner usagées ont été institués, la généralisation du processus sélectionné à cet effet s'étendra sur toute la France en 2004. Ce processus sera dupliqué à l'identique dans les grands sites internationaux.</p> <p>Les fournisseurs sont choisis en tenant compte de leur engagement de récupérer et de retraiter les matériels en fin de cycle, dans le respect de l'environnement : cartouches d'imprimantes, matériels informatiques, GAB, matériels d'impression, câbles électriques ou fibres, batteries, tubes fluorescents, choix de produits verts pour les fournitures de bureau.</p>
10. Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique.	<p>BNP Paribas met actuellement en œuvre une démarche climatisation afin de réduire l'utilisation des fluides frigorigènes progressivement remplacés par l'usage de l'eau. Par ailleurs, le recours à tout nouveau système à évaporation est désormais prohibé au sein du groupe, les systèmes existants étant en cours de remplacement rapide.</p>
11. Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives.	<p>Une fonction centrale, Immeubles d'Exploitation (Imex), est responsable de l'élaboration de guides opératoires, assurant la conformité de la gestion technique de l'immobilier aux dispositions réglementaires applicables sur tout le territoire national.</p> <p>Global Procurement Group (GPG) établit son guide immobilier en s'appuyant sur les réglementations les plus strictes des pays où est installé BNP Paribas. Ce guide opératoire s'applique à l'ensemble des sites internationaux. GPG valide tous les chantiers importants dans le monde et audite tous les nouveaux immeubles centraux lors d'acquisitions de sociétés.</p>
12. Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement.	<p>BNP Paribas figure dans quatre des principaux indices qui font référence en matière d'investissement socialement responsable: Dow Jones SI World, Dow Jones SI Stoxx, FTSE4Good et Aspi Eurozone.</p> <p>La notation attribuée au groupe pour ses performances environnementales par le cabinet Innovest s'est améliorée en 2003.</p>
13. Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement.	<p>Comme en témoignent les dix orientations retenues par le groupe pour assumer sa responsabilité environnementale, les actions de prévention sont totalement transversales et n'ont pas vocation à faire l'objet d'une comptabilisation spécifique.</p>
14. Existence de services internes de gestion de l'environnement.	<p>Le pilotage des impacts environnementaux directs du groupe se répartit entre les fonctions Imex et GPG qui disposent de l'expertise nécessaire. Il n'est pas envisagé de créer de structure spécifique.</p>
15. Formation et information des salariés.	<p>Les dix orientations de la responsabilité environnementale du groupe applicables à tous les salariés figurent sur le site Intranet de BNP Paribas.</p> <p>Un bouquet de services développement durable, également accessible par tous sur l'Intranet, présente les principaux textes de référence, les actions menées par le groupe, les actualités et la notation des agences.</p> <p>Les guides opératoires Imex peuvent aussi être consultés par ce moyen. L'initiation aux principes environnementaux des responsables des moyens généraux est organisée par GPG lors de séminaires transversaux.</p>



Indicateurs de la loi NRE

Commentaires de l'exercice 2003

16. Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement.	La fonction intégrée Group Risk Management (GRM) est responsable de la gestion de l'ensemble des risques. La politique générale de crédit et la politique générale de notation ont été actualisées et indiquent de façon plus précise la prise en compte des risques environnementaux dans les financements. Ces politiques générales se déclinent en politiques spécifiques pour les métiers les plus exposés et en procédures applicables par les collaborateurs directement concernés. Par ailleurs, les fonctions GPG et Imex contribuent au contrôle des risques environnementaux directs.
17. Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la société.	Toute situation de crise est gérée par un comité ad hoc impliquant les plus hauts responsables du groupe. Comme il le fait naturellement quand ses clients sont victimes de catastrophes écologiques, le réseau de banque de proximité en France a pris un ensemble de mesures pour venir en aide aux victimes des inondations dans le midi de la France en proposant au travers des agences une enveloppe financière de 10 millions d'euros utilisable sous forme de crédits relais à taux zéro et sans frais de dossiers sur les indemnités d'assurance à recevoir, et de crédits de rééquipement à taux privilégié sans frais de dossier sur sept ans. À cette occasion, la filiale Cetelem a mis en œuvre son dispositif catastrophe déjà appliqué lors de la tempête de 1999, lors des inondations dans l'Aude et dans la Somme, ainsi qu'après l'explosion de l'usine AZF à Toulouse.
18. Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.	Néant.
19. Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement.	Néant.
20. Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger (points 1 à 16).	Le référentiel des principes d'action du groupe, notamment le Pacte Mondial et les dix orientations de la responsabilité environnementale du groupe, constituent des directives qui s'imposent à tous les salariés quels que soient leur activité et le pays où ils l'exercent. Les pôles d'activité assurent la mise en œuvre des principes d'action du groupe dans toutes les entités qui leur sont rattachées, y compris dans les filiales et les territoires.



Du Jura à Madagascar

Un bel exemple de solidarité



Marcel GRÉGOIRE

Agriculteur retraité, membre du Rotary Club d'Arbois-Poligny-Salins
Client de BNP Paribas - Lons-le-Saunier

"Arrivé à la retraite, je me suis dit : j'ai soixante ans, les enfants sont élevés, si je peux donner dix ans de ma vie aux autres, je serai content." Marcel Grégoire n'est pas homme à ne pas tenir ses promesses. Sa décision, au soir d'une vie professionnelle bien remplie de paysan jurassien, a pris corps bien loin de chez lui : au Burkina, au Bénin et, surtout, à Madagascar. C'est là, à Antsirabé, une ville située à 170 km au sud de la capitale Antananarivo, que ce membre actif du Rotary Club a transmis, bénévolement bien sûr, son savoir. Ou plutôt ses savoirs. Car Marcel, faisant fi de conditions parfois difficiles – "des missions à la dure, où l'on doit souvent se passer d'eau et d'électricité" –, a tout fait : construire une étable et une maison pour un vacher, installer des cultures maraichères, mettre en place un verger... Et surtout, former les éleveurs en puissance et les travailleurs de la terre de la Grande Ile, pour ne pas que ses précieux conseils s'envolent sur les Hautes Terres malgaches. Le tout réalisé au profit d'un centre de protection d'enfants en situation difficile, en collaboration avec l'association française Amadea. Et malgré déjà cinq voyages à Madagascar au compteur, Marcel Grégoire n'a pas l'intention de ranger ses outils. Et pour cause : "Quand je suis revenu, six mois après la construction de la maison, qu'est-ce que j'étais fier ! Il faut voir comment elle était aménagée, cette maison ! Ma femme, malgré sa peur de l'avion, va m'accompagner la prochaine fois pour la voir."



Glossaire

ABSA	Action à Bon de Souscription d'Action.
Action	L'action est un titre négociable constatant le droit de l'actionnaire inscrit en compte chez la société émettrice ou chez un intermédiaire habilité. Elle représente une partie du capital d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions. Depuis la dématérialisation des valeurs mobilières, les actions sont inscrites en compte au nom de leur propriétaire, soit dans les livres de la société (forme "nominative"), soit auprès d'un intermédiaire habilité (forme au "porteur").
ADP	Action à Dividende Prioritaire.
ADR (American Depositary Receipt)	C'est un certificat négociable de dépôt, représentatif d'une ou plusieurs actions, dont la valeur nominale est libellée en dollars et dont le paiement des intérêts est également assuré en dollars ; il permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis.
AMF (Autorité des Marchés Financiers)	Créée par la loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003, l'AMF est issue de la fusion de la COB (Commission des Opérations de Bourse) et du CMF (Conseil des Marchés Financiers). Parmi ses missions figurent donc celles héritées de ces deux institutions, à savoir : élaborer les règlements des marchés financiers, notamment des Bourses de valeurs, veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, surveiller l'information financière délivrée aux investisseurs, et enfin proposer des mesures visant à améliorer le bon fonctionnement des marchés, notamment au plan international. La loi a également confié deux nouvelles missions à l'AMF : la régulation des conseillers en investissement financier et le contrôle des agences de notation et des analystes financiers.
Animation/Contrat d'animation	Les contrats d'animation ont été lancés par la SBF-Bourse de Paris en août 1992. Ils consistent en un partenariat signé entre la SBF (devenue depuis Euronext), une société cotée et un intermédiaire financier ("animateur"). Ce dernier s'engage à avoir une présence active sur le marché en assurant lors de chaque séance un nombre minimal de transactions, et ce aux fins de favoriser la liquidité du titre. Les contrats d'animation concernent principalement les valeurs moyennes.
Arbitrage	Activité consistant à profiter des écarts de valorisation entre deux actifs financiers, par exemple deux actions lors d'OPE ou d'OPA. Les arbitragistes interviennent donc, dans ce contexte, en cas d'écart entre le cours de la cible et le "prix" proposé par l'initiateur de l'offre.
Augmentation de capital	Un des moyens d'accroître les fonds propres de la société. Elle est réalisée soit par augmentation du nominal des actions existantes, soit par la création d'actions nouvelles provenant de souscriptions en numéraire, d'apports en nature ou de 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.



Autocontrôle	Pourcentage de son propre capital détenu par une société. Les actions représentant l'autocontrôle sont privées du droit de vote, ne perçoivent pas de dividende et ne rentrent pas en ligne de compte pour le calcul du bénéfice par action.
Autofinancement	Excédent permettant le financement des investissements sans appel à des fonds extérieurs (augmentations de capital, emprunts, etc.).
Avis d'opéré	Compte-rendu adressé par un intermédiaire financier à un client suite à la passation d'un ordre de Bourse ; ce document relate les conditions d'exécution de cet ordre.
Avoir fiscal	Institué afin d'éviter la double imposition au niveau de la société et de l'actionnaire, il est égal à la moitié du dividende net perçu par l'actionnaire (personne physique résidente française). Il est déductible de l'impôt sur le revenu ou remboursé par le Trésor s'il est supérieur au montant de l'impôt à payer.
B to B, ou B2B	Business to Business : transactions réalisées sur Internet entre deux entreprises.
B to C, ou B2C	Business to Consumer : sur Internet, transactions entre une entreprise et ses clients.
Back-office	Lieu de traitement des opérations liées à la gestion administrative.
BDDF	Banque de Détail en France.
Bénéfice net, part du groupe	Bénéfice net consolidé de la société, après déduction des profits correspondant aux intérêts minoritaires.
BFI	Banque de Financement et d'Investissement.
Blue Chip	Terme anglo-saxon désignant les valeurs à forte capitalisation et à liquidité importante, c'est-à-dire donnant lieu lors de chaque séance boursière à des volumes conséquents de transactions.
Bon de souscription	Titre autonome ou détaché d'une autre valeur mobilière (action, obligation), et donnant le droit de souscrire des titres (action, obligation).
BPGA	Banque Privée, Gestion d'Actifs.
Capital social	Montant des apports (en numéraire ou en nature) faits par les associés ou les actionnaires d'une société, et des bénéfices, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Le capital peut être augmenté ou diminué au cours de la vie de la société.
Capitalisation boursière	Valeur attribuée par la Bourse à une société. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions existantes par le cours de l'action.
CECEI	Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement : émanation de la Banque de France, présidée par son Gouverneur, ayant pour mission de contrôler le bon fonctionnement du système financier et bancaire français.



- Comité Consultatif des Actionnaires** Ensemble d'actionnaires "personnes physiques" choisis par certains émetteurs pour les conseiller dans leur politique de communication à destination de l'actionnariat individuel. BNP Paribas a mis sur pied son Comité Consultatif des Actionnaires dès le premier semestre 2000, au moment de la fusion.
- Contrats DSK** Il s'agit de "contrats investis principalement en actions" dont l'actif est constitué pour 50 % au moins d'actions de l'Union Européenne et de titres assimilés, et 5 % au moins de placements à risque.
- Cotation** La cotation permet de déterminer le cours d'un titre, c'est-à-dire son prix sur le marché à un instant donné. La cotation peut être soit en continu, soit au fixing, pour les valeurs de faible liquidité. La cotation en continu enregistre une succession de prix tout au long de la journée (9 h – 17 h 30). Le principe de ce marché repose sur l'exécution des ordres en temps réel et a pour avantage de suivre les évolutions du marché au plus près.
- Coupon** Le coupon représente le droit du propriétaire d'un titre à encaisser une somme correspondant au revenu distribué de cette valeur pour un exercice donné.
- Couverture** Dépôt de garantie exigé par un intermédiaire pour couvrir les opérations effectuées à terme par un client. Cette garantie peut être donnée en espèces ou en titres. Pour le SRD (Service de Règlement Différé) par exemple, ce montant doit être au minimum de 20 % en liquidités, Bons du Trésor ou OPCVM monétaires, ou encore de 25 % s'il est représenté par des obligations cotées, des titres de créances négociables ou des OPCVM obligataires. Ce taux est porté à 40 % si la couverture est constituée d'actions cotées, ou d'OPCVM majoritairement investis en actions. En pratique, cette quotité est laissée à l'appréciation de l'intermédiaire financier qui peut augmenter ces pourcentages selon sa propre appréciation, et même demander une couverture intégrale de l'achat.
- CVG (Certificat de Valeur Garantie)** Instrument financier, émis généralement dans le cadre d'un rapprochement entre deux sociétés (OPA/OPE), afin de garantir la valeur d'un titre sous-jacent à une date prédéterminée ; il permet donc à l'actionnaire de la cible de recevoir une somme égale à la différence, si elle est positive, entre le prix proposé lors de l'OPA/OPE et un cours "de référence".
- Dilution** Impact produit, sur les droits attachés à l'action d'une société, par toute création de titres (à l'occasion d'une augmentation de capital, d'une fusion, d'une OPE, de l'exercice de bons de souscription).
- Dividende** Partie des bénéfices réalisés par la société que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de distribuer aux actionnaires. Il représente le revenu de l'action et son montant peut varier chaque année en fonction des résultats et de la politique adoptée par la société.



DPS (Droit Préférentiel de Souscription)	Lors d'augmentations de capital en numéraire, chaque actionnaire bénéficie d'un droit préférentiel de souscrire un nombre d'actions nouvelles au prorata du nombre d'actions qu'il possède déjà. Ce droit est négociable sur le marché boursier. La loi offre aux sociétés la faculté de demander à leurs actionnaires, réunis en Assemblée Générale, de renoncer à leur DPS afin de faciliter la réalisation de certaines opérations ou permettre l'entrée de nouveaux actionnaires.
Droit d'attribution	Droit de participer à une augmentation de capital à titre gratuit (réalisée par exemple par incorporation de réserves). Le droit est coté.
Droit de garde	Rémunération perçue par l'intermédiaire financier pour assurer la garde et le service des titres inscrits en compte. Les droits de garde sont perçus annuellement et d'avance. Ils demeurent acquis pour toute année commencée ; les titres déposés en cours d'année sont exonérés de droits de garde pour l'année en cours.
Droit de souscription	Droit de participer à une augmentation de capital à titre onéreux.
Droit de vote	Permet à tout actionnaire de voter ou d'être représenté à une Assemblée Générale.
EONIA	Euro OverNight Index Average.
EUREX	Une Bourse des dérivés.
EURIBOR (EUROpean InterBank Offered Rate)	Taux du marché monétaire le plus répandu dans la zone euro.
Euroclear	Ex-SICOVAM : gère les opérations de règlement-livraison des valeurs mobilières.
Euronext SA	Regroupe les fonctions de négociation sur les Bourses de Paris, Bruxelles et Amsterdam. À ce titre, cette société a entre autres pour mission d'établir les règles du marché, de décider de l'admission ou non des émetteurs, ainsi que de gérer toute la technologie nécessaire à la bonne marche de la cote.
FCP (Fonds Commun de Placement)	Copropriété (sans personnalité morale) de valeurs mobilières et de sommes placées à court terme. Les FCP, comme les SICAV, sont des instruments de gestion collective de valeurs mobilières. Ils ont, en règle générale, une dimension plus modeste, ce qui rend leur gestion plus souple. Soumis à une réglementation moins contraignante, ils peuvent être plus spécialisés. FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise.
Free Cash Flow	Marge brute d'autofinancement : flux de trésorerie disponible après satisfaction des besoins financiers immédiats d'une l'entreprise.
Garantie de cours	Lorsqu'une société acquiert la majorité du capital d'une société cotée, la réglementation exige qu'elle offre aux minoritaires pendant quinze jours de Bourse consécutifs la possibilité de vendre leurs titres aux mêmes conditions que celles dont ont bénéficié les cédants du bloc de contrôle.



**Gouvernement d'entreprise
(Corporate Governance)**

Ensemble de principes et recommandations à suivre par le management d'une entreprise faisant appel public à l'épargne.

Hedge Funds

Terme anglais signifiant "fonds de couverture" ; utilisé pour désigner un organisme dont le rôle consiste à couvrir une position contre un risque de marché. Fonds d'investissement pratiquant la gestion "alternative" ou "décorrélée" visant à profiter non pas de la performance absolue d'un actif mais de sa performance relative par rapport à un autre, permettant ainsi une couverture contre des évolutions absolues des actifs. À titre d'exemple, un Hedge Fund n'investira pas dans une action mais dans un arbitrage entre une action et son secteur, ou entre une action et l'indice, devenant ainsi quasiment insensible à l'évolution absolue du marché actions.

IFU (Imprimé Fiscal Unique)

Il s'agit d'une déclaration nominative regroupant l'ensemble des opérations sur valeurs mobilières et paiements de revenus mobiliers, effectués chez un même établissement payeur, au profit d'un même bénéficiaire.

Investisseurs Institutionnels

Organismes financiers tenus, par leur nature ou leur statut, d'employer une part de leurs fonds en placements sous forme de valeurs mobilières. Ex. : compagnies d'assurances, caisses de retraites, Caisse des dépôts et consignations...

Jouissance

Droit à percevoir un revenu pour les capitaux investis à une date donnée ; date de jouissance d'une action : date à partir de laquelle commencent à s'exercer les droits pécuniaires attachés à l'action ; date de jouissance d'un emprunt : date à partir de laquelle l'emprunt porte intérêt.

LBO

Un LBO, ou Leveraged Buy Out, est l'achat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué, qui s'endette pour racheter la cible. Le holding paiera les intérêts de sa dette et remboursera celle-ci grâce aux dividendes réguliers ou exceptionnels provenant de la société rachetée.

Leveraged Finance

Financements à effet de levier.

LIFFE

London International Financial Futures & Options Exchanges. Marché à terme et des options à Londres.

Liquidation

Échéance mensuelle où se dénouent les opérations sur le Marché à Règlement Mensuel. Ce jour correspond au cinquième jour de Bourse avant la dernière séance boursière du mois.

Liquidité

Correspond, en Bourse pour un titre donné, au rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre d'actions du capital.

LME

London Metal Exchange. La Bourse des Métaux de Londres.

M & A

Mergers & Acquisitions = Fusions & Acquisitions.

Marché Primaire

Marché financier sur lequel sont proposés des titres lors de leur émission.



Marché Secondaire	Marché financier sur lequel s'échangent des titres déjà en circulation.
MONEP	Marché d'Options Négociables de Paris qui comprend un compartiment d'options négociables portant sur l'indice Cac 40 et un département d'options négociables sur actions.
Nominal (valeur nominale)	La valeur nominale d'une action est la quote-part du capital social représentée par cette action.
Notation/Agences de notation	La notation est l'appréciation du risque de défaut de paiement d'un emprunteur, avec une influence directe sur le taux auquel cette société pourra obtenir des fonds. Les changements de notation ont une influence non négligeable sur le cours de Bourse. Les principales agences sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch-IBCA.
OAT	Obligation Assimilable du Trésor.
Obligation	Titre de placement à intérêt en général fixe en vertu duquel l'émetteur s'engage à payer au prêteur un capital fixe, à une date ultérieure donnée, ainsi qu'une série de versements d'intérêts soit semi-annuellement, soit annuellement. Les paiements d'intérêts peuvent varier pendant la durée de l'obligation.
OBSA	Obligation à Bon de Souscription d'Action.
OBSO	Obligation à Bon de Souscription d'Obligation.
OC (Obligation Convertible)	Obligation pouvant être convertie, selon des modalités prédéterminées, en titres donnant accès au capital d'une société.
OCEANE	Obligation Convertible En Actions Nouvelles ou Existantes.
Offres publiques	Les offres publiques permettent de prendre le contrôle de sociétés cotées (OPA ou OPE) ou, pour les actionnaires de sociétés cotées très largement contrôlées, de demander leur retrait de la cote (OPR et retrait obligatoire).
OPA	Offre Publique d'Achat.
OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)	Appellation recouvrant les Sicav et les fonds communs de placement (FCP), et ayant pour objet la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières.
OPE	Offre Publique d'Échange.
OPF	Offre à Prix Fixe ; nouvelle dénomination de l'OPV.
OPR	Offre Publique de Retrait.
OPRA	Offre Publique de Rachat d'Actions.



Option	Contrat valable jusqu'à une échéance déterminée à l'avance, qui donne le droit (mais non l'obligation) moyennant paiement immédiat du prix de l'option d'acheter ou de vendre à l'avenir un titre à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice). L'option est le vecteur d'intervention sur le MONEP. Les options peuvent être soit des options d'achat (call), soit des options de vente (put).
OPV	Offre Publique de Vente.
ORA	Obligation Remboursable en Actions.
PEA (Plan d'Épargne en Actions)	Destiné à inciter les particuliers à accroître la part de leur épargne investie en actions, ce produit de placement, en actions de sociétés ayant leur siège dans un État membre de la CEE, ou en FCP éligibles au PEA, est exonéré d'impôt sur les revenus et les plus-values si aucun retrait n'est effectué durant cinq années ; il reste soumis aux prélèvements sociaux. Le plafond de placement est de 120 000 euros par personne physique.
PEE (Plan d'Épargne d'Entreprise)	Il s'agit d'un plan d'épargne collectif qui permet au salarié, avec l'aide de son entreprise, de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les versements et intérêts qui alimentent le compte sont exonérés d'impôt sur le revenu, sous condition de blocage pendant 5 ans (et hors cas spécifiques de levée anticipée), mais restent soumis aux prélèvements sociaux. Il en est de même pour les gains de sortie.
PER (Price Earning Ratio)	Rapport entre le cours de l'action et le bénéfice net par action. Il permet de voir combien de fois le cours de l'action capitalise le bénéfice. L'actionnaire tirera une satisfaction d'autant plus grande de son placement que la valeur de son titre représentera un multiple plus élevé du bénéfice par action.
Plus-value/moins-value	Différence positive/négative entre le prix de vente d'une action et son prix d'achat.
Portail B2E	Site Intranet spécifique pour les salariés du groupe. Sa page d'accueil propose un moteur de recherche, des liens avec des services et de nombreuses informations sur le métier du salarié, sa vie pratique et sa carrière dans le groupe.
Prime Brokerage	Activité consistant à fournir aux Hedge Funds une gamme étendue de services : financement, règlement-livraison de leurs opérations, conservation de titres, prêt-emprunt de titres, etc.
Private Equity	Investissement en actions dans des sociétés non cotées.
Produits Dérivés	Instruments financiers construits à partir d'un titre ou d'un indice "sous-jacent" permettant à un agent de réaliser des opérations sur l'avenir pour se couvrir contre les écarts ou en tirer parti.



Quorum	<p>Pour qu'une Assemblée Générale puisse valablement délibérer, il faut que des actionnaires possédant un nombre minimum total d'actions (quorum) soient présents ou représentés. Le quorum est :</p> <ul style="list-style-type: none">– pour une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) sur 1^{re} convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;– pour une AGO sur 2^e convocation : aucun quorum n'est requis ;– pour une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) sur 1^{re} convocation : 1/3 des actions ayant droit de vote ;– pour une AGE sur 2^e convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;– pour une AG mixte : ces divers quorums sont requis selon les résolutions.
RELIT	<p>Système de Règlement et Livraison de Titres à la Bourse de Paris.</p>
Relution	<p>Inverse de dilution ; opération sur le capital (rachat d'actions, ou émission d'actions en proportion moindre que l'augmentation de bénéfices suite à fusion ou OPE par exemple) permettant d'accroître le bénéfice par action.</p>
Rendement	<p>Indicateur instantané de la rentabilité du placement, exprimé en pourcentage : pour les actions, c'est le rapport entre le dernier dividende payé et le dernier cours de Bourse.</p>
Report	<p>Opération de Bourse sur le marché à Service de Règlement Différé par laquelle il est possible, pour un donneur d'ordre, de reporter sa position acheteuse ou vendeuse, d'une liquidation mensuelle à la suivante.</p>
ROE (Return On Equity)	<p>Ratio de Rentabilité des Fonds Propres. Il mesure le rapport entre le bénéfice net consolidé part du groupe, et les fonds propres consolidés hors intérêts minoritaires.</p>
Rompu	<p>Un rompu est la différence pouvant exister entre le nombre d'actions que possède un actionnaire et le multiple le plus proche du nombre minimum d'actions anciennes, pour participer à une opération financière (échange de titres, droits de souscription ou d'attribution). Les rompus sont négociés à l'unité pour obtenir le multiple désiré, ou bien les actions correspondantes sont vendues à la clôture de l'opération et les sommes allouées aux titulaires des droits.</p>
SFDI	<p>Services Financiers et Banque de Détail à l'International.</p>
SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)	<p>Société, dotée d'une personnalité morale distincte, ayant pour objet de gérer un portefeuille collectif de valeurs mobilières pour le compte de ses actionnaires qui peuvent chaque jour souscrire des parts (actions) ou se faire rembourser celles qu'ils ont souscrites. Les parts (actions) de Sicav ne sont pas cotées en Bourse, mais leur valeur réelle (valeur liquidative) varie chaque jour en fonction du cours des titres constituant son portefeuille.</p>
SICOVAM	<p>Société Interprofessionnelle pour la Compensation des Valeurs Mobilières, devenue Euroclear France. Organisme chargé de la compensation des titres entre intermédiaires financiers, en centralisant l'ensemble des transactions boursières et facilitant la circulation des titres entre établissements affiliés.</p>



Split	Terme anglo-saxon désignant la division de la valeur nominale d'une action ; cette opération a essentiellement pour objectif d'augmenter la liquidité du titre, comme d'en accroître l'accessibilité pour les actionnaires individuels. Le nominal de l'action BNP Paribas a été divisé par deux le 20 février 2002, pour le fixer à deux euros.
SPVT	Spécialiste en Pension des Valeurs du Trésor.
SRD (Service de Règlement Différé)	Marché où se négocient les actions des principales sociétés françaises et étrangères. Les actions ou obligations achetées "avec SRD" sont donc payées à crédit. Dans une telle négociation, acheteur et vendeur devront, l'un payer le prix, l'autre livrer les titres lors de la prochaine liquidation, à moins que l'un ou l'autre des intervenants ne demande à se faire "reporter" à la liquidation du mois suivant.
Survaleur ou Goodwill	Également dénommé "écart d'acquisition positif": différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net comptable.
TBB (Taux de Base Bancaire)	Principal taux de référence pour la rémunération des opérations d'emprunt.
TMO	Taux Mensuel de rendement des emprunts Obligataires.
TP	Titre Participatif.
TPI	Titre au Porteur Identifiable : permet à tout émetteur de titres de connaître l'identité de ses actionnaires au porteur, via une interrogation auprès d'Euroclear.
Trade Center	Force de vente spécialisée, créée par BNP Paribas pour accompagner ses entreprises clientes à l'international. Les Trade Centers proposent aux entreprises importatrices et exportatrices un concept de guichet unique avec une large gamme de services personnalisés.
TSDI	Titre Subordonné à Durée Indéterminée.
TSR	Total Shareholder Return : rendement sur capital investi, compte tenu des dividendes encaissés et de l'appréciation de la valeur d'une action.
Volatilité	Désigne le comportement d'un marché boursier ou d'une valeur mobilière dont les cours connaissent des fluctuations amples et rapides.
Warrant	Valeur mobilière qui offre le droit d'acheter (Call Warrant) ou de vendre (Put Warrant) différents supports "sous-jacents" (taux, indices, devises, actions) à un prix (dit "d'exercice") et jusqu'à une date donnée (dite "échéance"). Cette valeur, quoique de type optionnel, ne peut être vendue à découvert. Les warrants sont émis par un établissement financier qui fait office de teneur du marché.
Work Flow	Technologie d'automatisation d'un processus qui vise à faire circuler des documents ou dossiers numériques de manière séquentielle entre les personnes qui ont à intervenir dans le traitement du dossier.

BNP Paribas

SIÈGE SOCIAL

16, boulevard des Italiens - 75009 Paris (France)
Tél. : 01 40 14 45 46

www.bnpparibas.com

RCS Paris 662 042 449

Société anonyme au capital de 1 807 231 208 euros

RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Tél. : 01 42 98 21 61 / 01 40 14 63 58

