



LA MISSION D'UNE BANQUE DANS L'ENVIRONNEMENT D'AUJOURD'HUI



CONTEXTE

UNE SITUATION COMPLEXE

ACTUALITÉ

UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE

ENGAGEMENT

UNE BANQUE RESPONSABLE



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

LA MISSION D'UNE BANQUE DANS L'ENVIRONNEMENT D'AUJOURD'HUI

2011 est une année qui a redessiné le paysage bancaire.

Nous avons d'abord souhaité revenir dans ce cahier spécial sur les grands événements qui ont marqué 2011.

La crise des dettes souveraines, qui a pris l'Europe par surprise ; le rôle des agences de notation et la fébrilité des marchés, dont la défiance a malmené les valeurs bancaires ; les nouvelles réglementations bancaires du Comité de Bâle, adoptées en pleine crise.

Au-delà des constats, nous avons aussi voulu partager notre vision du métier de banquier, aujourd'hui montré du doigt par l'opinion, souvent de manière infondée. Et réaffirmer nos engagements de banque responsable, envers ses employés, ses clients et ses actionnaires.

BNP Paribas en 2011 a, une nouvelle fois, bien résisté à la crise, mais cela ne l'empêche pas de mener une réflexion en profondeur sur son métier et de s'adapter aux nouvelles réalités de celui-ci. À travers ce cahier, nous avons aussi essayé de partager avec vous les principaux enjeux de ces évolutions. ■



Baudouin PROT
Président de BNP Paribas



Jean-Laurent BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général
de BNP Paribas

L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Après une relative accalmie en 2010, la crise économique et financière a brutalement ressurgi en 2011, portée par la défiance des marchés face aux dettes souveraines des pays européens – notamment celle de la Grèce. Le secteur bancaire a grandement pâti de cette défiance, et vu ses cours de Bourse baisser fortement pendant l'été, avant que la situation ne se stabilise en fin d'année.



ENTRETIEN AVEC

Baudouin PROT, Président

et **Jean-Laurent BONNAFÉ**, Administrateur Directeur Général



Quelle a été l'origine de la crise de 2011 ?

Même si cette crise intervenue à partir de l'été 2011 a été dans une certaine mesure le prolongement de celle de 2008, qui a placé l'ensemble du système financier sous le signe de la défiance et de l'aversion au risque, son origine est bien différente.

En 2011, les investisseurs ont considéré que l'endettement des États avait franchi les limites du supportable. Le problème grec, et les hésitations de la gouvernance européenne à le régler rapidement, ont contribué à transformer le sujet spécifique de la dette en inquiétude généralisée sur le système financier européen et sur sa monnaie commune. Dans un tel contexte, tout dysfonctionnement du système est immédiatement sanctionné et prend des proportions démesurées.

Parallèlement, les régulateurs ont demandé au système bancaire de s'adapter à de nouvelles règles extrêmement contraignantes - Bâle III - alors même qu'il était déstabilisé par la défiance et la crise de la dette. Les marchés, inquiets de la capacité des banques à résister à ces bouleversements, ont délaissé les valeurs bancaires, obligeant les établissements financiers à s'adapter aux nouvelles réglementations plus vite que prévu, pour donner des gages de bonne volonté et de solidité.

Comment la crise de la dette a-t-elle pu atteindre de telles proportions ?

Cela faisait des années que de nombreux observateurs tiraient la sonnette d'alarme face à l'endettement excessif de certains pays européens. La crise de 2011 aura au moins eu le mérite de faire que, désormais, la conscience du problème est partagée par tous.

Le problème de la Grèce est spécifique : il s'agit d'un pays dont les comptes ne reflétaient pas la situation réelle et dont l'Europe a décidé de ne pas garantir la dette, alors que les investisseurs ont longtemps cru qu'elle le ferait. Après avoir prêté en toute confiance, les marchés ont découvert qu'un pays de l'Union européenne et membre de la zone euro pouvait potentiellement faire défaut.

Il est vital que le cas de la Grèce reste l'exception. C'est pourquoi il est essentiel que tous les autres États aient adopté des mesures durables de rééquilibrage de leurs finances et d'amélioration de leur compétitivité.

Au-delà, l'Europe doit encore faire preuve à la fois de beaucoup de discipline et aussi de sens du jeu collectif pour résoudre les nombreux défis structurels auxquels elle est confrontée. Même aux États-Unis, où la conjoncture est meilleure, chacun s'accorde sur l'impossibilité d'éviter de nécessaires réformes structurelles pour réduire les déficits.

Quel a été le rôle des agences de notation dans la méfiance des marchés ?

Le grand public a découvert cette année, à travers le fameux triple A, les agences de notation, avec lesquelles nous sommes habitués à travailler depuis des années. Comme les marchés, certaines d'entre elles ont estimé qu'il était temps de mettre les États devant leurs responsabilités, en reflétant dans leurs notations les risques que leur niveau d'endettement et de déficit faisait courir à leur économie.

Comment se présente la situation aujourd'hui ?

Il reste des efforts importants à fournir dans la durée. Les États européens ont entrepris d'assainir leurs finances publiques, l'Union européenne a décidé d'améliorer sensiblement sa gouvernance et a finalement trouvé et appliqué un accord réaliste sur la Grèce même s'il s'accompagne d'efforts sans précédent de la part de l'ensemble des créanciers privés. La BCE joue un rôle très important pour fluidifier le système bancaire. Soutenir la croissance tout en engageant des politiques de réduction des déficits en termes de dépenses publiques, reste la grande priorité.

BNP Paribas a traversé ce nouvel épisode de crise en renforçant ses fonds propres grâce au maintien d'une capacité bénéficiaire élevée. Autant d'atouts qui vont nous permettre de répondre présent aux côtés des clients qui nous font confiance et aussi, nous l'espérons, de retrouver un cours de Bourse plus en phase avec nos solides fondamentaux. ■

UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Pour tenter de prévenir autant que possible une nouvelle crise de l'ampleur de celle que nous traversons depuis 2008, le Comité de Bâle, qui rassemble les régulateurs de 27 pays, a défini un nouveau corpus de réglementations bancaires, connues sous le nom de « Bâle III ».

Cette réforme implique pour les banques un durcissement sensible des exigences de capital et de liquidité et entraîne de nombreuses conséquences restrictives sur leur activité. Malgré un environnement économique toujours difficile, sa mise en œuvre dans l'Union européenne s'échelonne de 2013 à 2019.



QUESTIONS À Philippe Bordenave

Directeur Général délégué de BNP Paribas



En quoi Bâle III bouleverse-t-il le paysage bancaire ?

La banque est une profession réglementée qui doit évoluer au gré des législations... Déjà, l'introduction du « ratio Cooke » dans les années 1980 (Bâle I) et la pondération par le risque dans les années 2000 (Bâle II) avaient constitué des révolutions dans les techniques bancaires. Bâle III va encore plus loin, en mettant fortement l'accent sur le capital et sur la liquidité, dans des proportions sans précédent. C'est un nouveau bouleversement dans le paysage bancaire.

Comment cela se traduit-il concrètement ?

De façon générale, il faudra beaucoup plus de capital en face de chaque transaction et de chaque prêt bancaire – deux à quatre fois plus selon les activités, parfois davantage encore. Les banques seront obligées d'être plus sélectives en termes d'activités exercées, dans un double objectif d'utilité sociale et de performance.

Et en termes de liquidité ?

C'est la grande nouveauté de Bâle III, qui a créé deux ratios de liquidité très contraignants pour les banques. On assiste presque à une inversion des rôles : avant, les banques assuraient la liquidité de leurs clients. Bâle III veut maintenant que les clients assurent la liquidité des banques, devise par devise,

voire pays par pays. Les banques doivent donc donner la priorité aux dépôts et aider les clients qui le peuvent, c'est-à-dire les plus grands, à se financer directement sur les marchés plutôt que par des prêts bancaires.

Les marchés financiers ont-ils intégré l'impact de Bâle III pour les banques ?

Pas complètement. Compte tenu de l'ampleur de la réforme et de l'environnement économique très perturbé, le marché a du mal à distinguer les banques qui seront capables de faire face à ces changements majeurs de réglementation de celles qui en sortiront affaiblies. Pour l'heure, il se montre méfiant et globalement inquiet face à l'inconnu de « l'après-Bâle III ».

Comment BNP Paribas aborde-t-il cette nouvelle étape ?

En termes de respect des contraintes réglementaires, notre Groupe s'est adapté rapidement et avec détermination. Il a même pris de l'avance. À titre d'exemple, nous avons jusqu'au 1^{er} janvier 2019 pour nous conformer aux nouvelles exigences sur le ratio de solvabilité, mais nous avons préféré faire l'effort d'être prêts dès le début de l'année 2013, pour nous libérer de cette contrainte et faire la différence par rapport aux concurrents.

En termes de métiers, notre portefeuille d'activités fait que nous disposons des équipes et des savoir-faire nécessaires pour continuer à servir nos clients de façon optimale dans le nouvel environnement. ■



DÉFINITIONS

Le ratio de solvabilité Common Equity Tier One (ou Core Tier One)

exprime sous forme de pourcentage le rapport entre les fonds propres réglementaires d'une banque et ses actifs pondérés par les risques. Ce ratio ne prend en compte que les fonds propres constitués du capital social ainsi que des primes et réserves, ajustés de déductions prudentielles⁽¹⁾. Il devra être de 7 % d'ici à 2019, voire d'un niveau supérieur à 9 % pour les banques jugées « systémiques »⁽²⁾ comme BNP Paribas.

Les ratios de liquidité :

le Liquidity Coverage Ratio (LCR)

et le Net Stable Funding Ratio (NSFR).

Le **LCR**, qui devrait entrer en vigueur en 2015, impose aux banques de détenir suffisamment d'actifs liquides de haute qualité (cash ou titres souverains essentiellement) pour faire face à une situation de crise financière sur une durée de 30 jours. Le **NSFR**, qui est prévu pour un horizon plus éloigné (2018), vise à s'assurer que l'activité de la banque au-delà d'un an est couverte par des financements stables disponibles (capital, financement à moyen et long terme, dépôts stables).

(1) Éléments incorporels tels que les écarts d'acquisition, les impôts différés, etc.

(2) Une banque dont la taille est telle que sa défaillance ferait courir un risque à l'ensemble du système financier, ainsi qu'à l'activité de son pays.

QUESTIONS À Georges Chodron de Courcel

Directeur Général délégué de BNP Paribas



Quelles sont les conséquences de Bâle III pour l'activité de BNP Paribas ?

Les nouvelles contraintes réglementaires amènent le Groupe à privilégier des ressources clientèle stables, ce qui correspond tout à fait à notre modèle historique de banque tournée vers les clients.

Au-delà, tous les métiers et domaines d'activités de BNP Paribas ne sont pas touchés de la même manière. L'ensemble des métiers d'Investment Solutions (assurance, banque privée, gestion d'actifs, métier Titres et immobilier), par exemple, est assez peu impacté et ces métiers ont un rôle déterminant à jouer en matière d'apport net de financement. Pour optimiser cet apport de liquidités, tout en permettant une poursuite de la croissance de façon sélective, l'ensemble Investment Solutions a adapté ses organisations commerciales, pour les tourner davantage vers le conseil, développé des offres innovantes et assuré une maîtrise rapprochée de ses coûts.

À l'inverse, le métier BNP Paribas Personal Finance (crédit à la consommation et immobilier) va devoir diminuer sa consommation de liquidités, en réduisant notamment ses activités de crédit immobilier en Europe, pour assurer le financement de l'activité - très rentable - de crédit à la consommation.

Qu'en est-il de la banque de financement et d'investissement ?

La nouvelle réglementation est structurante pour le futur de notre banque de financement et d'investissement (CIB). Elle va donner lieu à des changements profonds qui vont impacter notre CIB de façon pérenne, comme l'ensemble des banques de financement et d'investissement. Il va falloir se réinventer et créer un modèle durable et compétitif dans ce nouvel environnement. CIB va par exemple profiter de la force de sa plate-forme Fixed Income pour accompagner ses clients sur les marchés, notamment obligataires, afin de répondre à leurs besoins de financement.

Quels enseignements la banque de financement et d'investissement de BNP Paribas a-t-elle tirés de la crise ?

L'essentiel de la redéfinition du modèle économique aujourd'hui rendue nécessaire par Bâle III avait déjà commencé à être mis en œuvre par CIB en réponse à la crise : réduction des besoins en liquidités et des actifs moyens pondérés, contrôle accru des coûts, accompagnement différent des clients et investissements privilégiant les régions à forte croissance, telles que l'Asie. CIB a déjà bien anticipé son adaptation, elle est prête à relever les défis de ce nouvel environnement pour toujours mieux servir ses clients. ■



UNE BANQUE RESPONSABLE

La défiance envers les banques observée depuis la crise de 2008 et amplifiée en 2011 n'est pas limitée aux marchés. La société civile, l'opinion, et donc certains de nos clients, regardent aujourd'hui les institutions financières avec méfiance, parfois hostilité.

Pour regagner le cœur de l'opinion, il est indispensable de remplir nos missions économiques de banquiers, mais aussi de faire comprendre qu'on peut à la fois être une banque profitable et un acteur à l'éthique et à la responsabilité fortes, en prise avec les défis sociaux de notre époque.



INTERVIEW DE **Jean-Laurent BONNAFÉ** Administrateur Directeur Général de BNP Paribas



Comment se définissent aujourd'hui l'éthique et la responsabilité d'une banque ?

La relation entre un banquier et son client n'est pas une relation commerciale comme une autre.

Confier son épargne, pour un particulier, financer ses besoins ou se développer quand on est une entreprise, utiliser des services comme par exemple les moyens de paiement, ce sont des actes forts qui, fondamentalement, supposent la confiance.

Notre éthique et notre responsabilité, c'est, tout simplement, de nous montrer dignes de cette confiance.

Cette confiance vous apparaît-elle menacée aujourd'hui ?

On voit que certains essaient, pour des raisons qui leur sont propres, de rompre cette confiance et de discréditer les banques, leurs activités, leurs services ou même leurs salariés. C'est, à mon avis, une grave erreur.

Mais, dans le même temps, ce serait aussi une grave erreur de notre part de ne pas reconnaître que nos clients ont, sans doute davantage que par le passé, besoin de comprendre ce que nous faisons, que nous soyons transparents sur notre métier. Nos clients et le grand public sont à la fois plus informés et plus exigeants : nous devons en être conscients.

Comment renforcer la confiance ?

D'abord, en faisant notre travail de banquier de façon irréprochable, je dirai de façon à la fois professionnelle et éthique. Il faut bien faire comprendre que l'éthique ne s'oppose pas à notre métier mais qu'elle en fait au contraire partie.

Chez BNP Paribas, nous avons toujours eu cette éthique, très présente dans les procédures de l'entreprise et dans son code de bonne conduite. Mais aujourd'hui, nous devons aller plus loin et en faire un engagement vis-à-vis du monde extérieur : c'est le sens de notre charte de responsabilité « Notre métier, notre responsabilité », qui est aujourd'hui communiquée à tous nos clients.

Notre éthique et notre responsabilité, c'est, tout simplement, de nous montrer dignes de la confiance de nos clients.

Ensuite, nous devons être plus pédagogues. Avec la crise financière, le grand public a découvert une quantité de métiers et de produits bancaires qui ont parfois donné du métier de la banque une image de complexité excessive et donc suspecte. Il est important de toujours mieux expliquer nos produits et ce qu'ils apportent à nos clients. Quand cette explication n'est pas possible, il faut nous interroger.

Comment se traduit concrètement l'éthique commerciale d'une banque ?

Une banque se doit d'œuvrer de bonne foi pour la réussite de ses clients, et s'abstenir de leur proposer des produits dont elle sait qu'ils ne sont pas dans leur intérêt.

La dimension du risque est également très importante. Soutenir nos clients, c'est prendre pour eux des risques de crédit et de marché. Mais elle doit le faire – et c'est la force de BNP Paribas – dans le cadre d'une analyse très poussée et d'une gestion prudente, car la responsabilité d'une banque est d'éviter que ces risques ne mettent en danger la communauté de ses clients ou même le système financier dans son ensemble.

Quels autres engagements peut prendre une banque envers ses clients ?

Celui de les soutenir dans la durée. Une banque doit être aux côtés de ses clients, petits ou grands, particuliers ou entreprises, avec une attention particulière lorsqu'ils rencontrent une difficulté. Dans un monde qui change, une banque doit être là pour accompagner ses clients dans la durée. ■

QUESTIONS À François Villeroy de Galhau

Directeur Général délégué de BNP Paribas



Y a-t-il une spécificité de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans le monde bancaire ?

On ne peut pas parler de spécificité propre au secteur, mais je crois que l'activité même des banques les prédestine à l'action et à la responsabilité sociales. La mission principale d'une banque est d'être aux côtés de ses clients, de les accompagner, de financer leurs projets. En d'autres termes, de trouver des solutions. N'est-ce pas l'arc qui sous-tend toute action sociale ? Les banques savent comment faire aboutir des projets, elles le font tous les jours, au cœur même de la cité. C'est un atout considérable en termes de RSE.

Comment se traduit la responsabilité de BNP Paribas ?

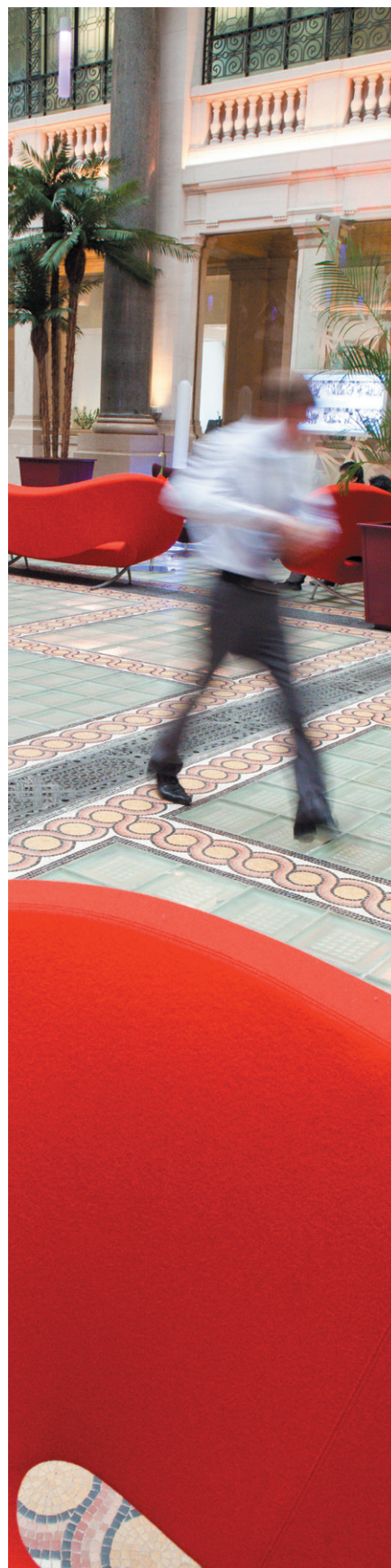
Nous avons identifié quatre « piliers », qui soutiennent notre politique en matière de RSE. Le premier est économique et consiste à financer l'économie de manière éthique. Le deuxième est social, en développant une gestion engagée et responsable des ressources humaines. Notre

responsabilité civique, englobe nos actions contre l'exclusion et pour la promotion de l'éducation et de la culture. Enfin, notre responsabilité environnementale vise à agir en faveur du développement durable et contre le changement climatique.

Vous parlez d'engagement civique, qu'entendez-vous par là ?

BNP Paribas s'implique fortement dans des projets qui prolongent son action bancaire : aide aux « quartiers sensibles » avec le Projet Banlieues, au microcrédit grâce au partenariat avec l'Adie, et à l'économie sociale et solidaire. L'engagement social se traduit aussi par l'action de mécénat de la Fondation BNP Paribas, au budget annuel de plus de 25 millions d'euros, dans les domaines de la solidarité, de l'éducation, de la culture et de la santé.

Partout dans le monde, BNP Paribas veille également à l'impact environnemental tant de son activité bancaire que de son fonctionnement propre. De plus, le Groupe soutient à travers sa Fondation des actions pour l'environnement. ■



PARTENAIRE DES ENTREPRISES

Quels sont les défis auxquels font face les entreprises en cette période de crise ?

Globalement, les entreprises ont été fortement impactées par la crise économique, mais leurs dirigeants ont dans l'ensemble démontré une réactivité et une capacité d'adaptation tout à fait remarquables. Cela a permis de limiter le nombre de faillites. Il ne fait aucun doute que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer dans la reprise. Ce sont elles, et elles seules, qui détiennent les clés de la création d'emplois. C'est par elles que l'économie et la croissance vont redémarrer. Une banque comme BNP Paribas est par nature partenaire et solidaire de son environnement. Les entreprises sont donc pour nous une priorité.

Qu'attendent les entreprises des banques ?

Fondamentalement, qu'elles leur permettent de financer leurs projets. Une entreprise doit pouvoir investir, pour démarrer son activité ou la développer. Et la responsabilité d'une banque, sa mission première, c'est de pouvoir mettre de l'argent en face d'un projet. C'est ainsi que l'on finance l'économie réelle. Mais beaucoup de choses se jouent également sur la qualité de la relation, de l'accompagnement au quotidien ainsi que sur les services, qui incluent de plus en plus de technologie.

Comment BNP Paribas est-il devenu un partenaire privilégié des entreprises en Europe et dans le monde ?

BNP Paribas est né de la fusion de plusieurs banques qui étaient toutes très proches des entreprises sur nos marchés domestiques (France, Italie, Belgique et Luxembourg). Accompagner les entreprises dans leur développement faisait partie des missions centrales de ces banques. Être en affinité avec les entreprises et les entrepreneurs, cela fait partie de notre ADN. Nous avons su capitaliser sur cette position aux côtés des entreprises pour construire au fil du temps une présence géographique et une gamme de services qui font de nous un partenaire de choix des

entreprises qui exportent et se développent. Malgré la complexité des nouvelles règles en vigueur, nous restons tournés vers cette clientèle prioritaire, pour la servir et l'accompagner. Toutes les entreprises, qu'elles soient micro, petites, moyennes ou grandes, ont leur place chez BNP Paribas.

Quel est le dispositif d'accompagnement des entreprises ?

Notre vaste réseau européen et international nous permet de répondre aux besoins des clients sur tous les continents. En France, par exemple, les entreprises ont à leur disposition un maillage exceptionnel de 2 250 agences, 46 maisons des entrepreneurs, 28 centres d'affaires, 7 salles de marchés et 20 Trade Centers – ainsi qu'un service d'assistance dédié. En Italie, les clients sont accueillis dans 33 maisons des entrepreneurs et 27 nouvelles agences ont ouvert leur porte en 2011. À l'international, quelque 100 Trade Centers proposent leur expertise sur les cinq continents, tandis que les entreprises européennes bénéficient depuis septembre 2011 de One Bank for Corporates in Europe, un dispositif unique combinant 150 centres d'affaires et 1 700 chargés d'affaires dans 23 pays, couvrant toute la gamme des services aux entreprises. ■



Baudouin PROT
Président de BNP Paribas



Ref: BLARTAP12.04 - Conseil, conception, Création et réalisation : T E R R E D E S I E N N E | www.terredesienne.com
Crédits photos : **COMPANY** - Pascal Dolémieux, Grégoire Korganow, Jean-Erick Pasquier, Stéphanie Rémael, Stéphanie Tétu et Gérard Ujéras.
Document imprimé sur papier certifié FSC.



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

www.bnpparibas.com