

BNP PARIBAS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Palais des congrès de la Porte Maillot, Paris

26 Mai 2016



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Messages clés 2015

Progression des revenus dans tous les pôles

PNB des pôles opérationnels : +9,1% / 2014

Bonne croissance du résultat avant impôt des pôles opérationnels

RNAI des pôles opérationnels : +13,0% / 2014

Coût du risque stable à un niveau modéré

54 pb* (-3 pb / 2014)

**Résultat net part du Groupe
Dividende par action**

**6 694 M€
2,31 €****

Augmentation continue des ratios de Bâle 3 au cours de l'année

Ratio CET1* : 10,9% (+60 pb / 31.12.14)
Ratio de levier*** : 4,0% (+40 pb / 31.12.14)**

**Bonne performance opérationnelle
Solide génération organique de capital**

Lancement du plan de transformation CIB 2016-2019

** Dotations nettes / encours de crédit à la clientèle ; ** Sous réserve de l'approbation de l'AG du 26 mai 2016 ; *** Au 31 décembre 2015, CRD4 (ratio « fully loaded 2019 »)*



Résultats du Groupe

Résultats des pôles

Evolution des ratios réglementaires

Gouvernement d'entreprise

Responsabilité Sociale et Environnementale



Groupe consolidé - 2015

	> 2015	> 2014	> 2015 / 2014
Produit net bancaire	42 938 M€	39 168 M€	+9,6%
Frais de gestion	-29 254 M€	-26 524 M€	+10,3%
Résultat brut d'exploitation	13 684 M€	12 644 M€	+8,2%
Coût du risque	-3 797 M€	-3 705 M€	+2,5%
Coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des Etats-Unis	-100 M€	-6 000 M€	n.s.
Eléments hors exploitation	592 M€	211 M€	n.s.
Résultat avant impôt	10 379 M€	3 150 M€	n.s.
Résultat net part du Groupe	6 694 M€	157 M€	n.s.
Résultat net part du Groupe hors exceptionnels	7 338 M€		+7,3%*
Rentabilité des fonds propres hors exceptionnels** :		9,2%	
Rentabilité des fonds propres tangibles hors exceptionnels** :		11,1%	

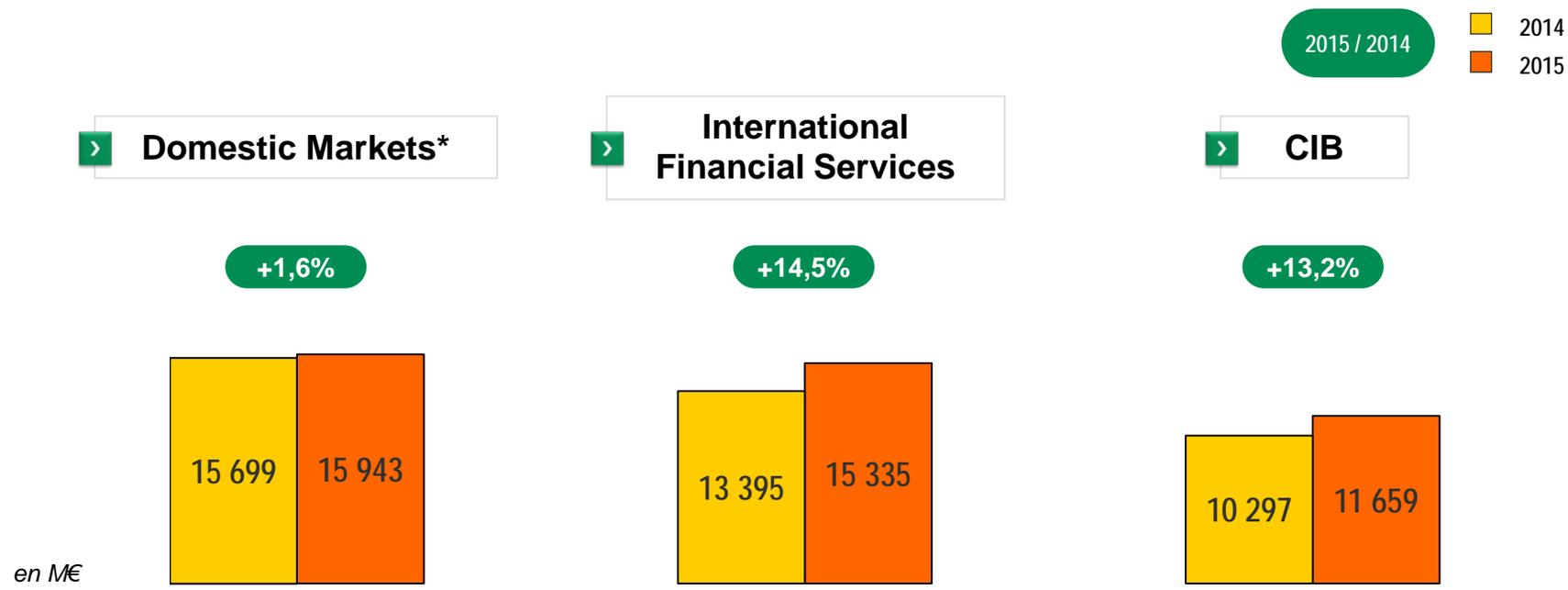


Bonne performance d'ensemble

* Hors exceptionnels et 1ère contribution au FRU (-181 M€) ; ** Y compris éléments exceptionnels : rentabilité des fonds propres, 8,3% ; rentabilité des fonds propres tangibles, 10,1%



Revenus des pôles opérationnels - 2015



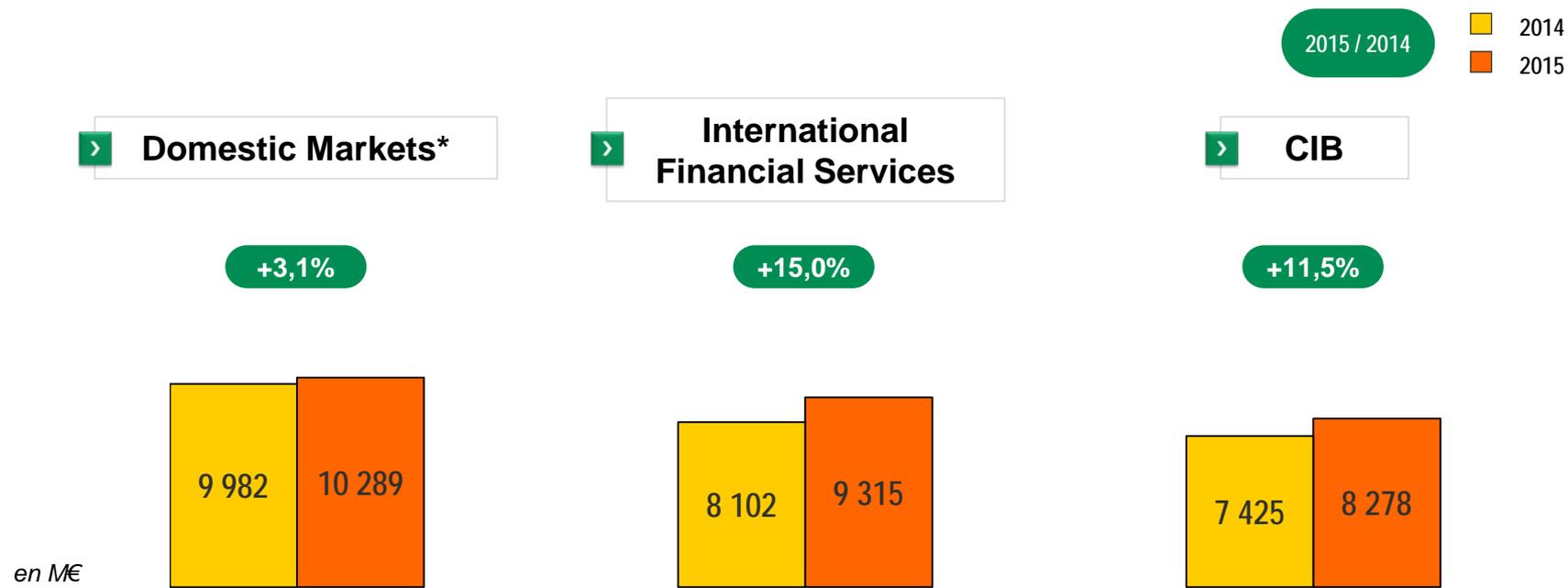
- A périmètre et change constants
 - Hausse des revenus des pôles opérationnels : +3,5% / 2014

Performance solide de Domestic Markets
Forte croissance de IFS et CIB

* Intégrant 100% de la Banque Privée en France (hors effets PEL/CEL), en Italie, en Belgique et au Luxembourg



Frais de gestion des pôles opérationnels - 2015



- A périmètre et change constants

- Hausse des frais de gestion des pôles opérationnels : +3,2% / 2014
- Amélioration du coefficient d'exploitation : -0,2 pt / 2014

Hausse des coûts réglementaires et finalisation des plans de développement atténuées par les effets de Simple & Efficient

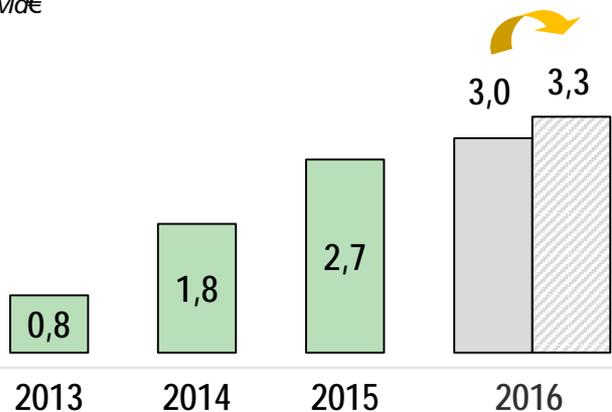
** Intégrant 100% de la Banque Privée en France (hors effets PELICEL), en Italie, en Belgique et au Luxembourg*



Simple & Efficient

> Economies de coûts récurrentes cumulées

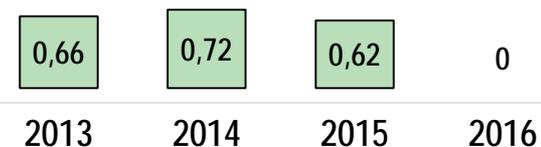
en Md€



■ Réalisé ■ Plan

> Coûts de transformation exceptionnels

en Md€



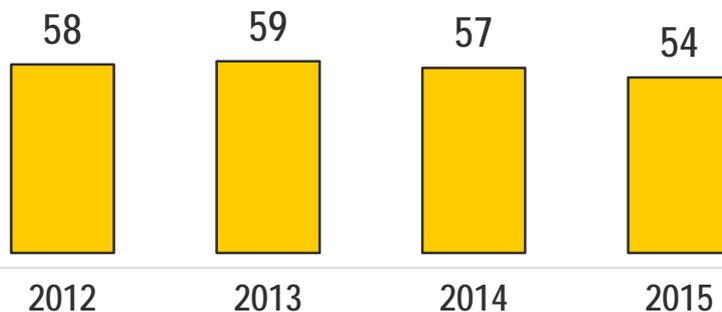
> **Objectif d'économies de coûts porté de 3,0 Md€ à 3,3 Md€ permettant de compenser le renforcement des dispositifs de conformité**



Coût du risque

> Coût du risque - Groupe

Dotations nettes / Encours de crédit à la clientèle (en pb annualisés)



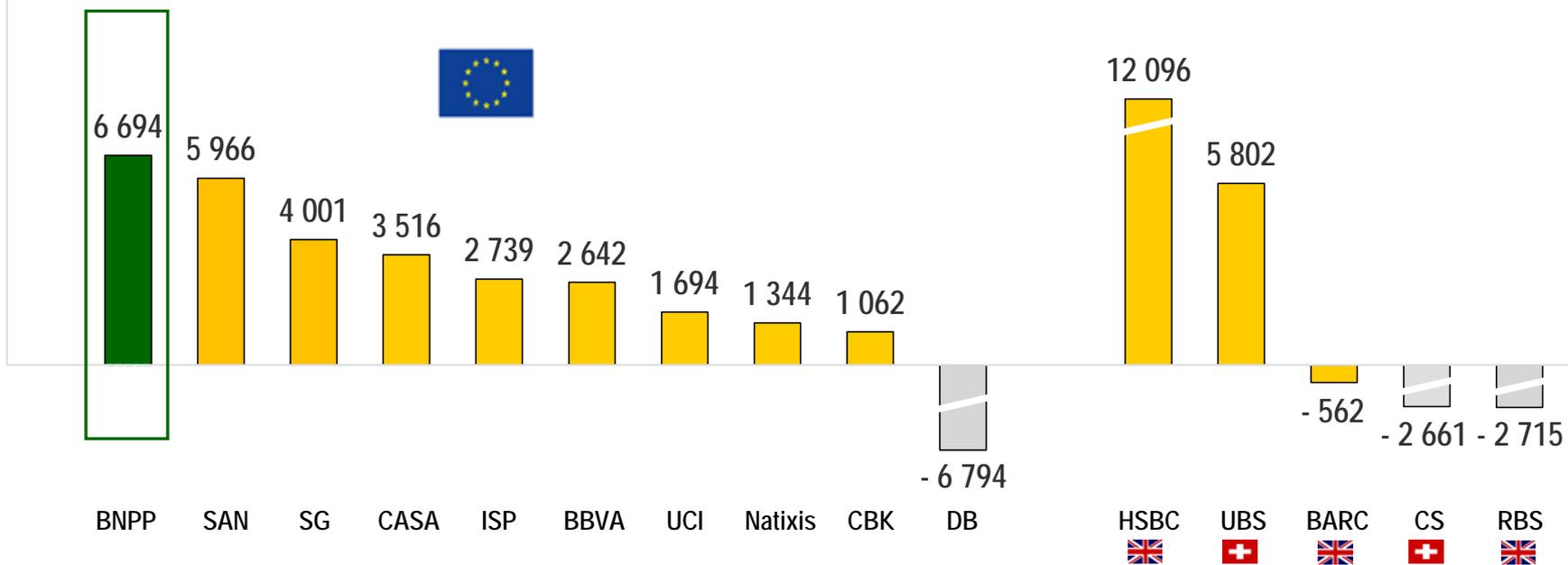
Coût du risque stable à un niveau modéré



Forte capacité bénéficiaire

> Résultat net part du Groupe 2015*

En M€**



En tête des banques de la zone Euro

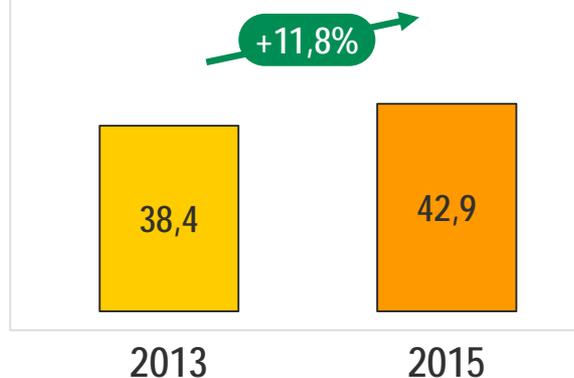
* Tel que publié par les banques ; ** Taux de change moyen trimestriel



Plan de développement 2014 - 2016

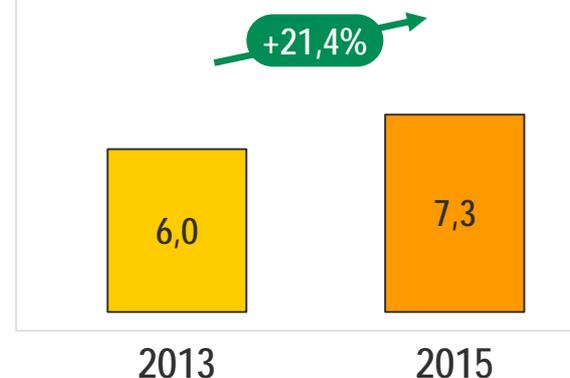
> PNB du Groupe

En Md€



> Résultat net (hors éléments exceptionnels)

En Md€



Bon déroulement du plan 2014-2016
Préparation cette année d'un nouveau plan 2017-2020



Groupe consolidé - 1T16

	1T16	1T15	1T16 / 1T15
Produit net bancaire	10 844 M€	11 065 M€	-2,0%
Frais de gestion	-7 627 M€	-7 808 M€	-2,3%
Résultat brut d'exploitation	3 217 M€	3 257 M€	-1,2%
Coût du risque	-757 M€	-1 044 M€	-27,5%
Résultat d'exploitation	2 460 M€	2 213 M€	+11,2%
Eléments hors exploitation	178 M€	339 M€	-47,5%
Résultat avant impôt	2 638 M€	2 552 M€	+3,4%
Résultat net part du Groupe	1 814 M€	1 648 M€	+10,1%
Résultat net part du Groupe hors exceptionnels	1 607 M€	1 545 M€	+4,0%

ROE (ROTE) hors exceptionnels* :

9,4% (11,2%)

ROE calculé conformément à l'objectif du plan 2014-2016** :

10,1%

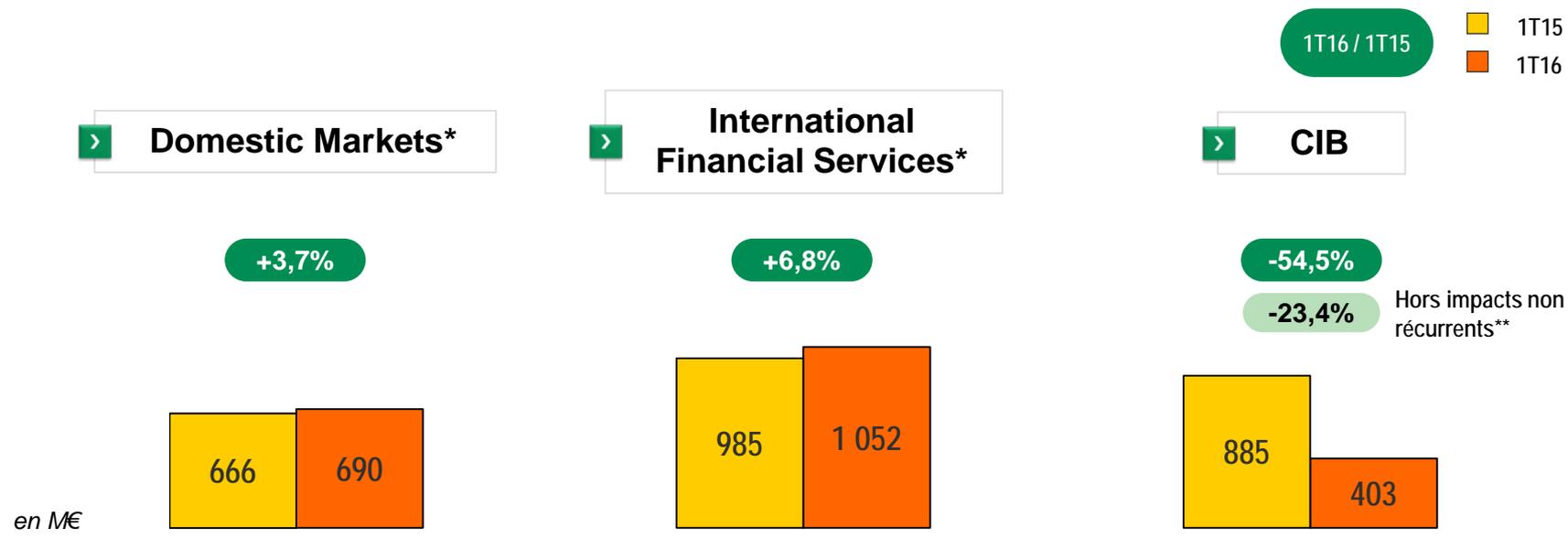


Hausse du résultat net
ROE en ligne avec l'objectif du plan 2014-2016

* ROE : rentabilité des fonds propres ; ROTE : rentabilité des fonds propres tangibles ; hors éléments exceptionnels et où la contribution au Fonds de Résolution Unique et les taxes systémiques ne sont pas annualisées ;
 ** Rentabilité des fonds propres hors éléments exceptionnels calculée sur la base d'un ratio CET1 de 10%



Résultat avant impôt des pôles opérationnels - 1T16



- Bonne progression de Domestic Markets et de IFS du fait notamment de la baisse du coût du risque
- CIB : forte baisse de Global Markets du fait d'un contexte de marché très difficile

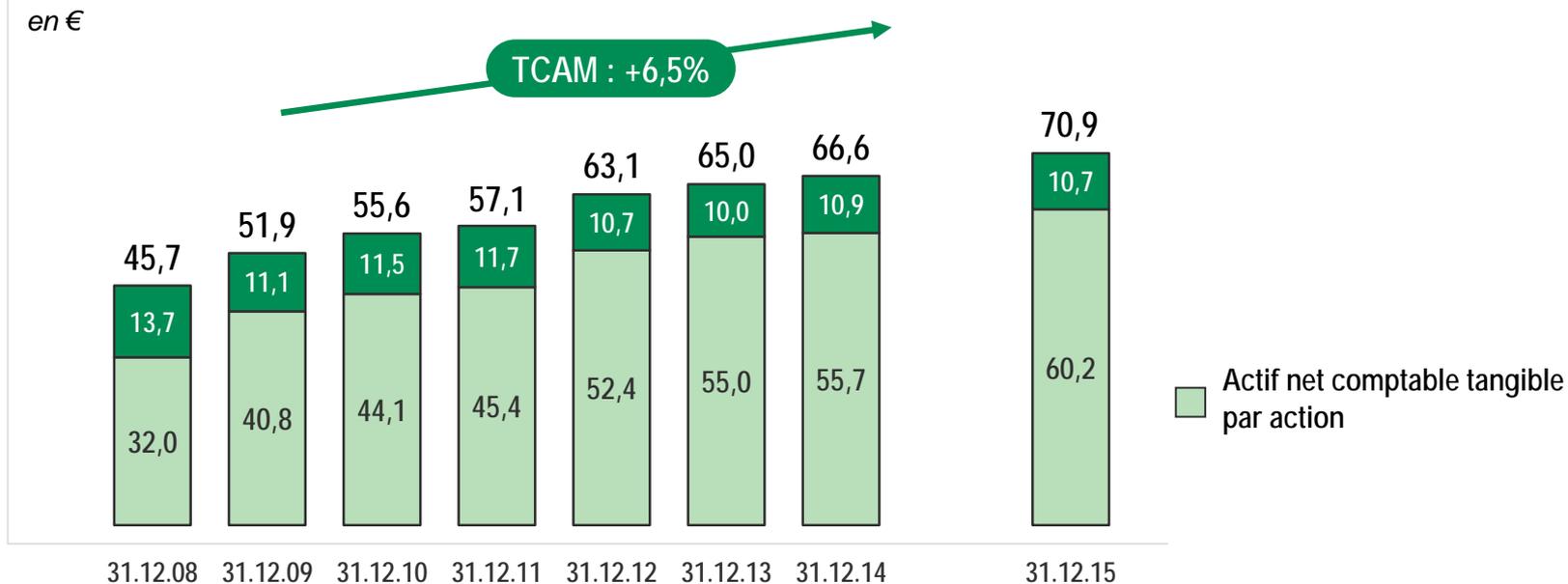
Progression de Domestic Markets et IFS Baisse de CIB dans un contexte de marché très difficile

* Intégrant 2/3 de la Banque Privée en France (hors effets PEL/CEL), en Italie, en Belgique, au Luxembourg, chez BancWest et TEB ; ** Hors exceptionnels, FVA et impact de IFRIC 21



Actif net par action

> Actif net comptable par action



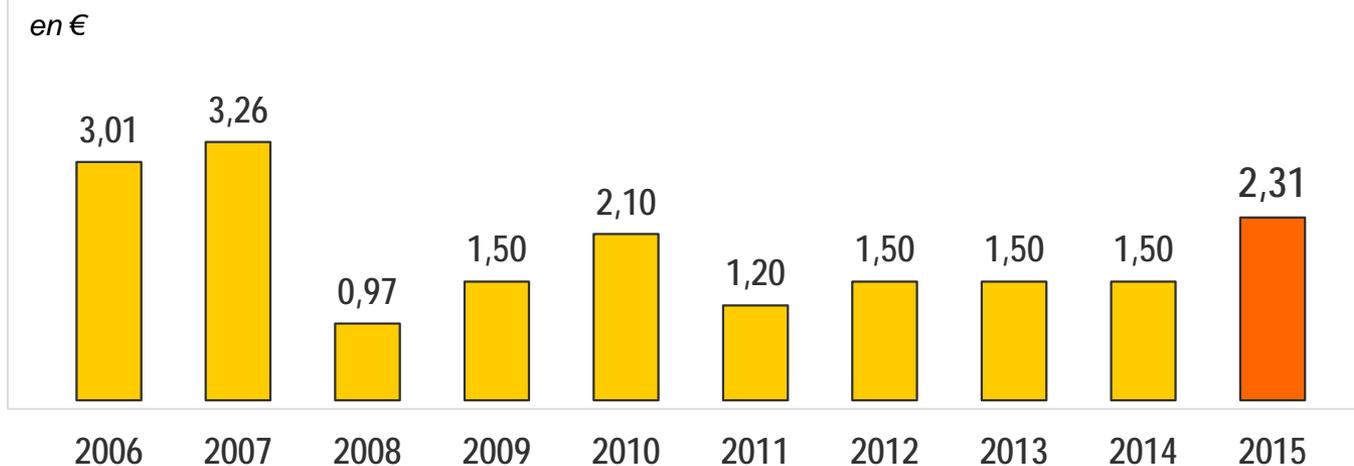
> **Croissance continue de l'actif net par action au travers du cycle**



Dividende

- Dividende* : 2,31 € par action
 - Payé en numéraire

> Dividende par action



Dividende 2015 : 2,31 €/ action

** Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, détachement le 2 juin 2016, paiement le 6 juin 2016*



Mise en œuvre active dans l'ensemble du Groupe du plan de remédiation et du renforcement du contrôle interne

- Mise en œuvre du plan de remédiation décidé dans le cadre de l'accord global avec les autorités des Etats-Unis en ligne avec le calendrier défini
 - 45 projets dont 24 déjà finalisés
 - Traitement et contrôle via la succursale de New York des flux en dollars du Groupe : 85% des flux dollars sortants maintenant centralisés à la succursale de New York
 - Département, « Sécurité Financière Groupe aux Etats-Unis », localisé à New York, pleinement opérationnel
- Renforcement des procédures en matière de conformité et de contrôle
 - Intégration verticale des fonctions « Conformité » et « Juridique »
 - Hausse des effectifs de la « Conformité » (2 765 personnes, +1 033 / 2014)
 - Augmentation des contrôles de l'Inspection Générale : 54 entités auditées en 2015 par la nouvelle équipe spécialisée dans les sujets de conformité et de sécurité financière
 - Processus de gestion des alertes relatives aux sanctions internationales : centralisation des flux Swift et du filtrage des opérations en phase de finalisation pour la majorité des entités concernées
 - ~140 experts formés dans le cadre du programme de certification sur les sanctions financières internationales
 - Poursuite de l'insertion opérationnelle d'une culture de conformité renforcée : formation obligatoire des collaborateurs du Groupe
 - Renforcement et harmonisation des procédures de revue périodique obligatoire du portefeuille de clients (« Know Your Customer »)
- Provision exceptionnelle complémentaire de 100 M€ au 4T15 au titre du plan de remédiation pour industrialiser les dispositifs mis en place



Résultats du Groupe

Résultats des pôles

Evolution des ratios réglementaires

Gouvernement d'entreprise

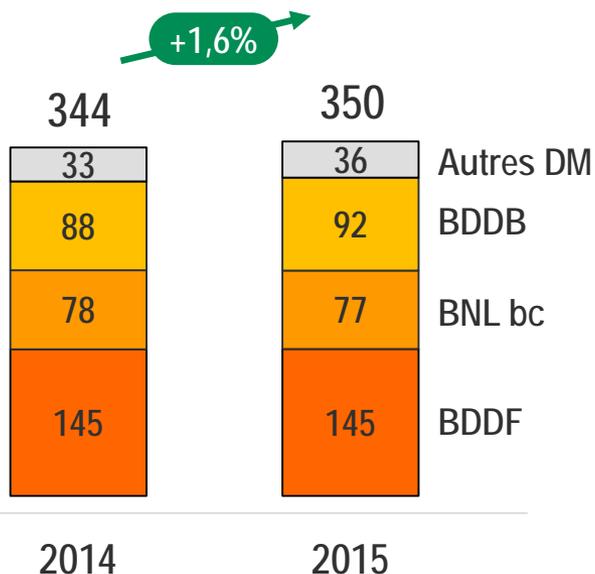
Responsabilité Sociale et Environnementale



Domestic Markets - 2015

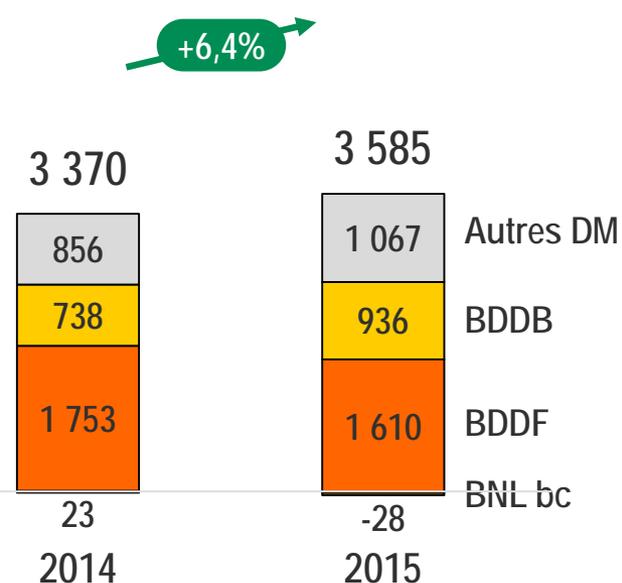
> Crédits

en Md€



> Résultat avant impôt*

en M€



Bonne progression des résultats

Reprise progressive de la croissance économique en Europe

* Intégrant 2/3 de la Banque Privée, hors effets PEL/CEL

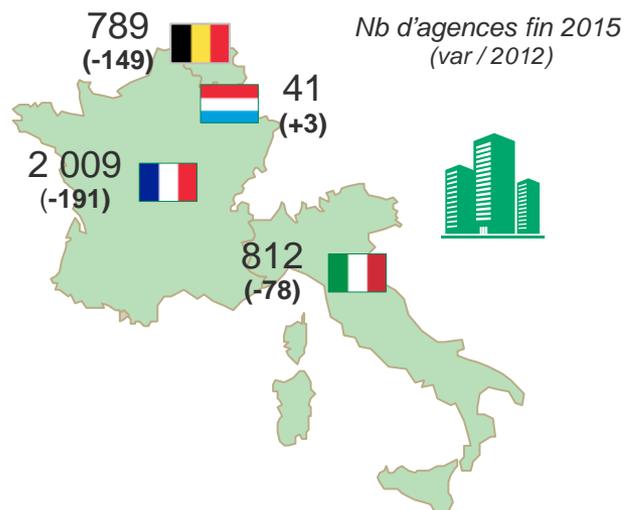


Domestic Markets

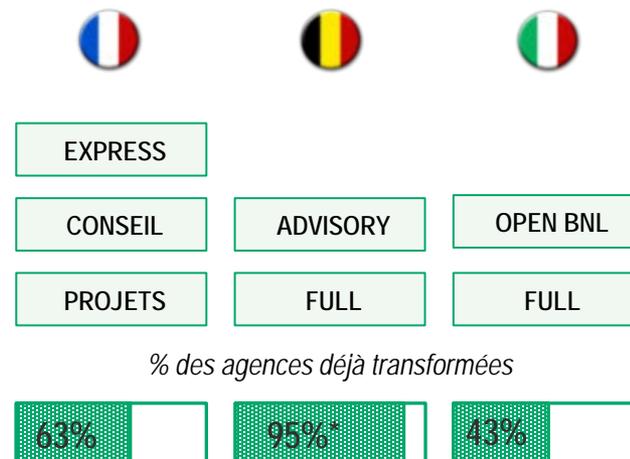
Poursuite de la transformation des réseaux

- Optimisation des réseaux avec la mise en place de formats différenciés d'agence
- Amélioration du dispositif commercial
- Digitalisation des agences

> Optimisation continue des implantations



> Nouveaux formats d'agences



> Optimisation des réseaux et modernisation des formats d'agences

* % des agences cibles



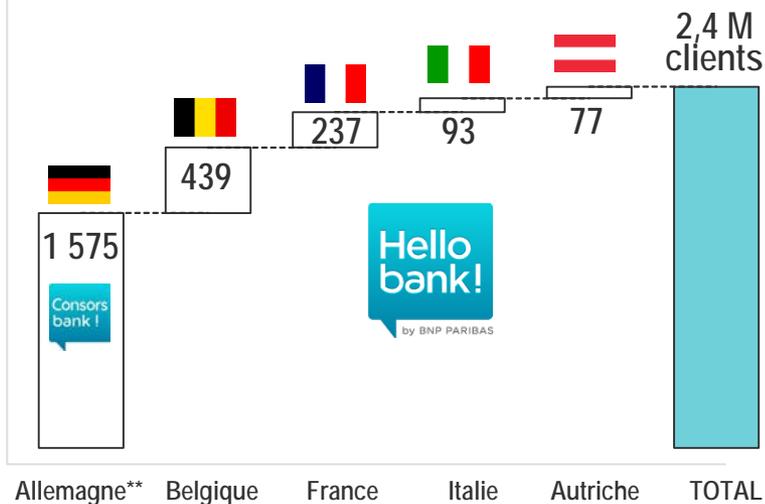
Domestic Markets

Poursuite du développement de Hello bank!

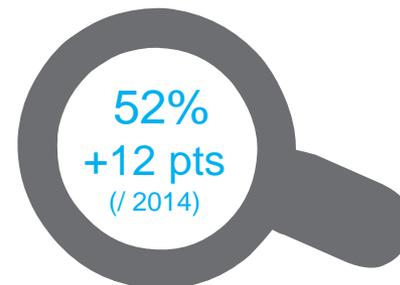
- Augmentation rapide du nombre de clients
- Une nouvelle marque déployée avec succès en Europe
- Des actifs mutualisés avec le réseau et au sein de Hello bank!

> Nombre de clients

('000) au 31.12.15



> Notoriété de Hello bank! (France)



**Bon développement de Hello bank! dans ses 5 pays
2,4 millions de clients**

** BDDF, BNL, BDDB et Personal Investors hors banques privées; ** Y compris les clients DAB*



Domestic Markets - Ambitions Moyen Terme (1/3)

Des changements structurels nécessitant une transformation

Evolution des comportements & des attentes des clients

Réinventer l'expérience clients et adapter la stratégie commerciale

Nouvelle relation clients

Interactive & personnalisée

Instantanée

Accès direct partout/ tout le temps

Simple, fiable & intuitive



Transformation digitale et concurrence

Proposer des offres et services au meilleur niveau du marché et mettre en œuvre de manière agile de nouveaux modèles de coopération



Paielements

Infrastructures

Activités de Marché

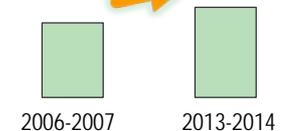
Financement Participatif

Investissements/planning

Enjeux de rentabilité

Déployer une transformation digitale pour réduire les coûts et adapter le modèle opérationnel historique

Coefficient d'exploitation
(Banques européennes)



Changements réglementaires

Créer de nouveaux parcours digitaux pour les clients et saisir les opportunités créées par les évolutions réglementaires

Directive Européenne sur les Paiements 2



MiFID 2



Domestic Markets - Ambitions Moyen Terme (2/3)

S'appuyer sur les forces spécifiques de BNP Paribas

Modèle de distribution multi-canal

Mieux s'appuyer sur les outils digitaux et la technologie mutualisés au sein de DM

BNPP Fortis
▪ 3,6 M clients

BDDF
▪ 7,7 M clients



BGL BNPP
▪ 209 k clients

BNL
▪ 2,6 M clients

Optimisation des réseaux

Des changements structurels nécessaires pour gérer la digitalisation massive des opérations bancaires

Nouveaux formats d'agences

Proximité

Tous services

Des agences plus digitales

- Vidéoconférence
- Nouveaux postes de travail mobiles
- Wi-Fi pour clients

Hello bank!

Meilleure adaptation aux spécificités concurrentielles de chaque pays

- 2,4 M clients
- 5 pays

Hello bank!

Consors bank!

Innovation produits & services

Déploiement agile de nouvelles solutions développées en internes ou au travers de partenariats

Tendances & veille concurrentielle	
Incubation / Accélération pour accompagner les start-ups	
Tests / Prototypes	
Capital risque	

Domestic Markets - Ambitions Moyen Terme (3/3)

Plus de digitalisation, plus de sur-mesure

Proposer des modèles de service digitalisés

- Modèles différenciés
- Relations clients encore plus digitales et avec des interactions choisies
- Plateformes communes



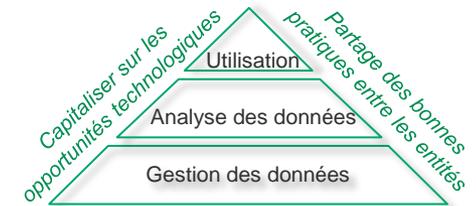
Réinventer les parcours clients

- Expérience client "sans effort" et à valeur ajoutée
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle
- Développement supplémentaire des ventes croisées



Approfondir la connaissance client

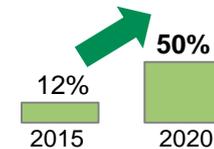
- Optimiser la proactivité et la réactivité commerciale
- Améliorer le pilotage de la tarification et des risques



Accélérer les ventes digitales et la conquête clients

- Souscription à distance de toute l'offre produits
- Offres spécifiques pour la conquête clients

Objectifs de ventes digitales



Développer des offres globales de services

- Nouvelles offres d'agrégation de services
- Innovations et Partenariats avec les FinTechs

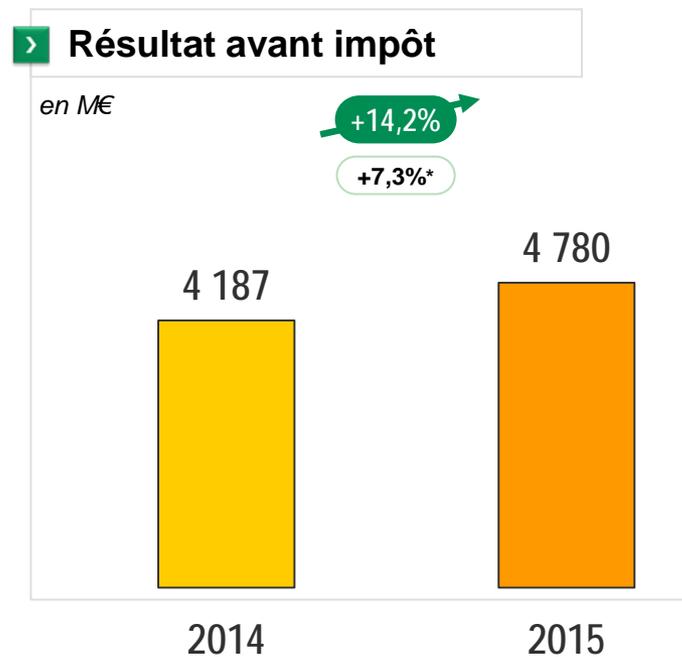
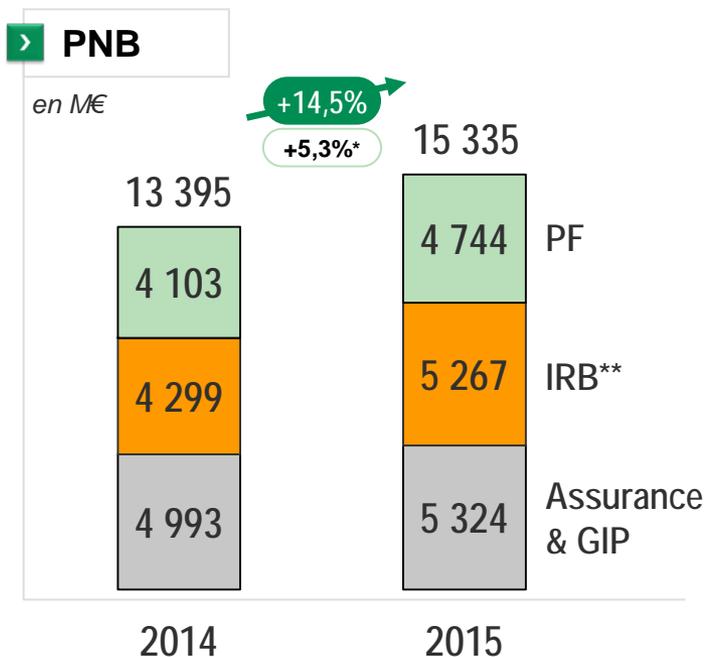


Agrégation de services optionnels

- **Active Journey** (analyse des trajets)
- **Active Routing** (géolocalisation en temps réels)
- **Active Sharing** (gestion des véhicules en auto-partage)



International Financial Services - 2015



- Intégration des acquisitions réalisées en 2004 : Bank BGZ (Europe Méditerranée) et LaSer (Personal Finance)



Bonne performance dans tous les métiers

*A périmètre et change constants ; ** Intégrant 2/3 de la Banque Privée en Turquie et aux Etats-Unis

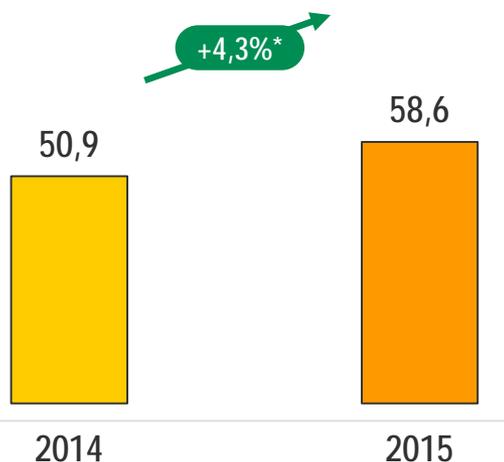


International Financial Services Personal Finance - 2015



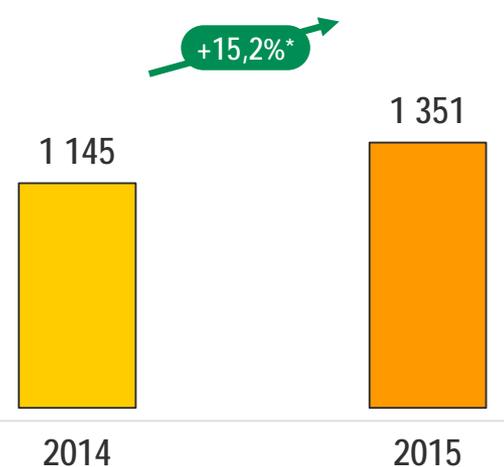
> Encours consolidés

en Md€



> Résultat avant impôt

en M€



Bonne dynamique et forte hausse du résultat

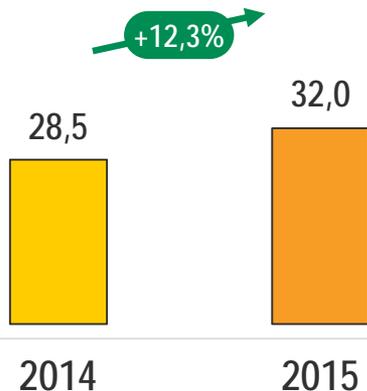
* A périmètre et change constants avec LaSer proforma en 2014



International Financial Services Europe Méditerranée et BancWest - 2015

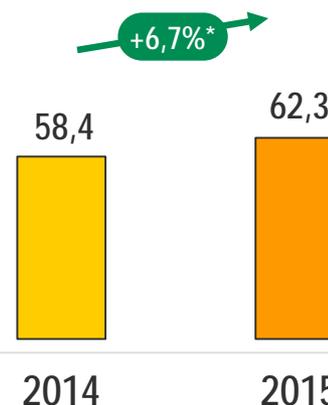
> Crédits* (Europe Méditerranée)

en Md€



> Crédits (BancWest)

en Md\$



● Résultat avant impôt : 483 M€ (+8,2%* / 2014)

- +25,5% à périmètre et change historiques (acquisition de BGZ)

● Résultat avant impôt : 910 M€ (+0,9%* / 2014)

- +24,3% à change historique (hausse du dollar / 2014)



**Bon développement de l'activité
Hausse du résultat**

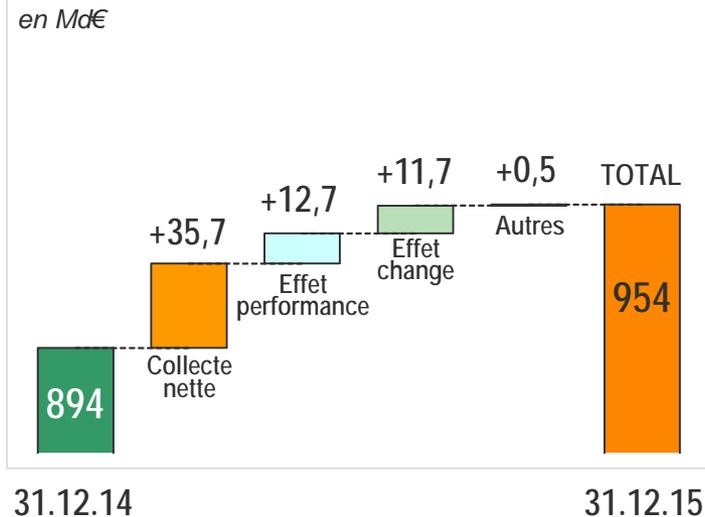
* A périmètre et change constants



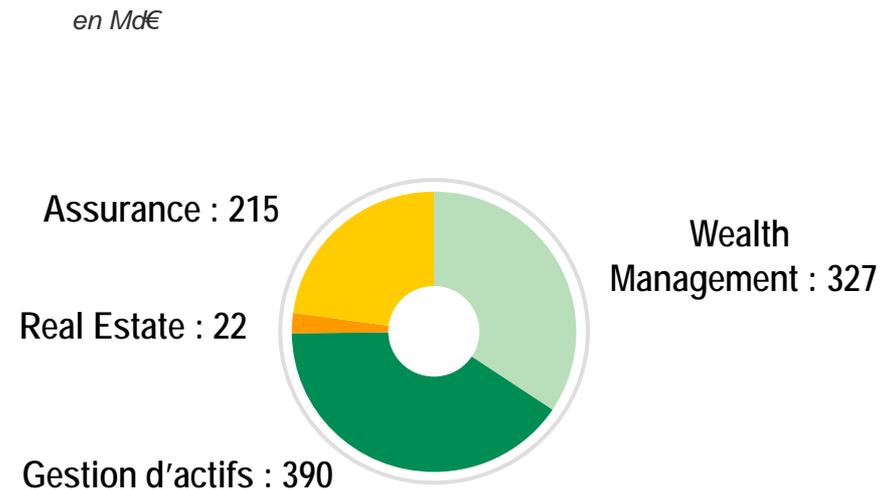
International Financial Services

Assurance et GIP - Collecte et actifs sous gestion - 2015

> Evolution des actifs sous gestion*



> Actifs sous gestion* au 31.12.15



Bonne collecte nette dans tous les métiers

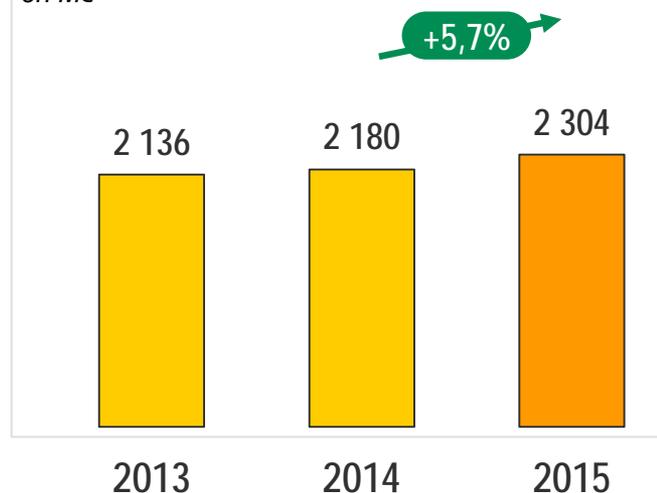
* Y compris actifs distribués



International Financial Services Assurance et GIP - 2015

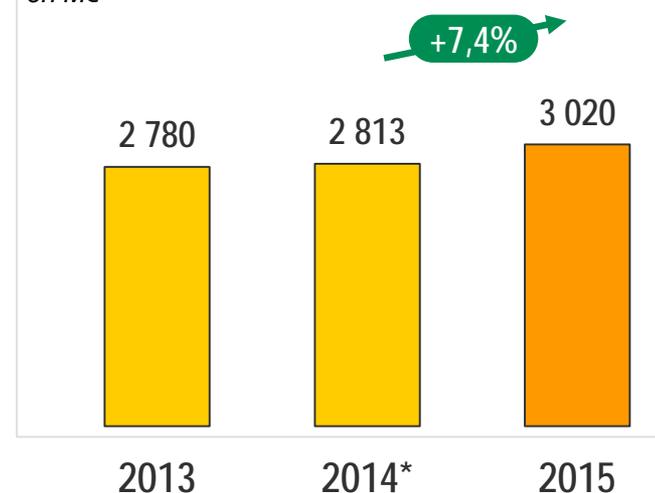
> PNB (Assurance)

en M€



> PNB (GIP*)

en M€



● Résultat avant impôt : 1 296 M€ (+6,8% / 2014)

● Résultat avant impôt : 740 M€ (+4,1% / 2014)



Bonne performance de tous les métiers

* Gestion d'actifs, Wealth Management, Real Estate



International Financial Services

Plan d'action 2016 - (1/2)

1. CROISSANCE ET DIVERSIFICATION

CLIENTS



- Optimiser l'expérience client pour tous les segments
- Clients privés : poursuivre le développement dans les marchés domestiques, aux Etats-Unis et en Asie
- Entreprises et institutionnels : lancer de nouvelles offres
- PME : structurer et déployer l'offre dans les réseaux internationaux

INTERNATIONAL



- Réseaux bancaires internationaux : poursuivre la transformation des agences
- Asie et Amérique Latine : continuer à croître dans les métiers spécialisés
- Chine : poursuivre le développement des partenariats

PARTENARIATS



- Personal Finance : concrétiser et bâtir de nouveaux partenariats et accords dans l'automobile, ainsi qu'avec les distributeurs, les banques et fournisseurs d'énergie
- Assurance : poursuivre le renforcement des partenariats en s'appuyant sur nos savoir-faire
- Développer des partenariats avec de nouveaux acteurs (fintechs, insurtechs,...)

VENTES CROISÉES



- Continuer à déployer le modèle de coopération renforcée de Personal Finance avec les réseaux bancaires du groupe : Pologne, Etats-Unis
- Augmenter la collecte en gestion d'actifs et accroître l'équipement en assurance dans les réseaux bancaires
- Renforcer les ventes croisées avec CIB



International Financial Services Plan d'action 2016 - (2/2)

2. DIGITALISATION, NOUVELLES TECHNOLOGIES ET NOUVEAUX BUSINESS MODELS

DATA ET ANALYTICS

- Des initiatives dans tous les métiers
- Fédérer les « datas labs » pour partager les meilleures pratiques

INNOVATION

- Généraliser l' « open innovation » dans toutes les activités
- Tirer partie des démarches innovantes (Cardif Lab, l'Echangeur de PF, Hackathon...)
- Analyser et tester le déploiement de nouveaux services

BANQUES ET OFFRES DIGITALES

- Poursuivre le développement des banques mobiles et digitales, y compris dans de nouveaux pays
- Développer l'offre de solutions digitales dans toutes les activités
- Innover dans l'offre de paiements (nouvelles offres et technologies)



3. POURSUIVRE L'INDUSTRIALISATION, LA TRANSFORMATION ET L'ADAPTATION

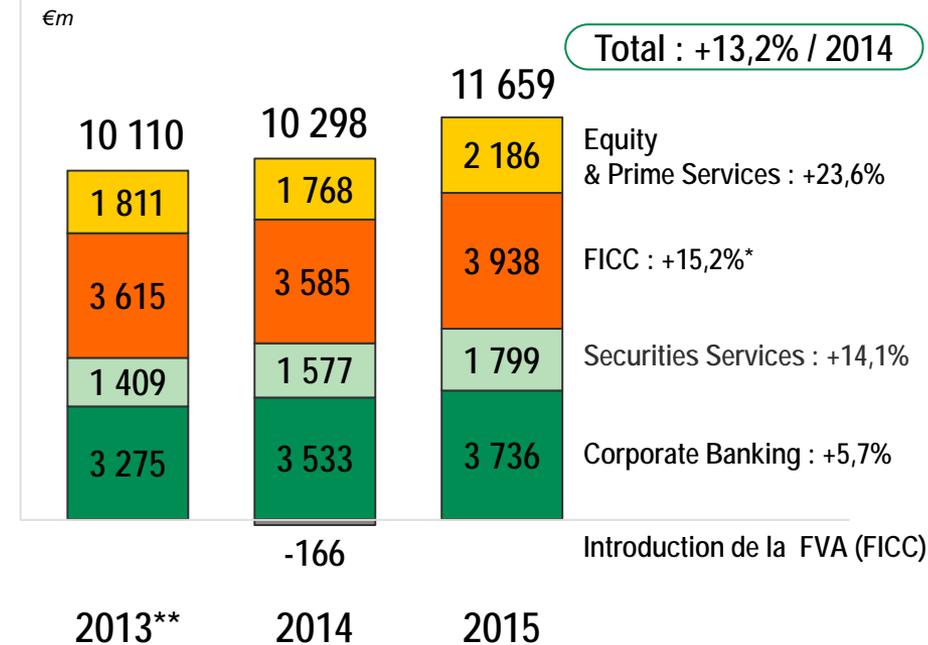
INDUSTRIALISATION ET ADAPTATION

- Industrialiser les plateformes et améliorer l'efficacité opérationnelle
- Finaliser les rapprochements avec LaSer (Personal Finance) et Bank BGZ (Pologne)
- Poursuivre l'adaptation aux évolutions réglementaires (MiFID II, ...)

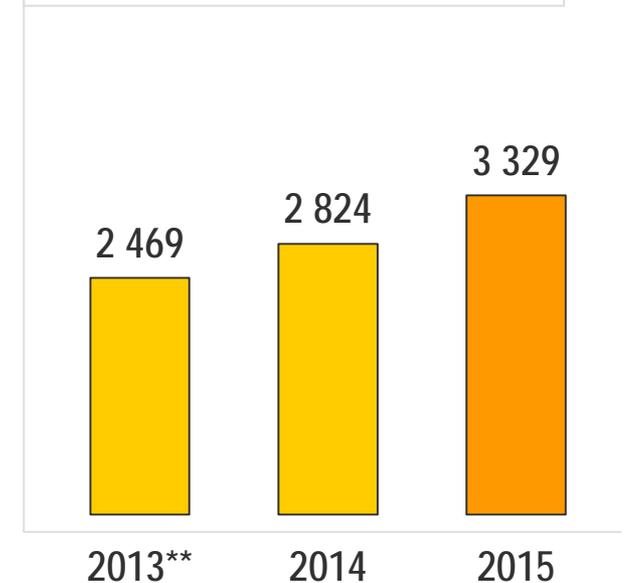


Corporate and Institutional Banking - 2015

> PNB par métier



> Résultat avant impôt



Forte hausse du résultat

* +9,8% hors introduction de la FVA en 2014 ; ** Cumulé CIB et Securities Services

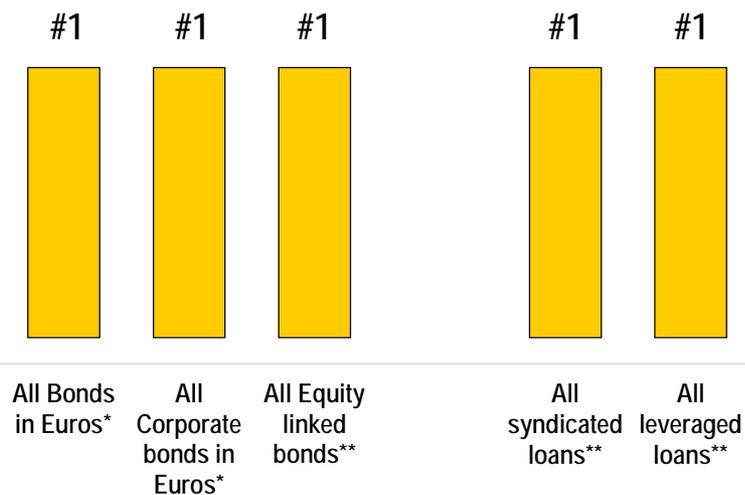


Corporate and Institutional Banking - 2015

Renforcement des positions de leader

> Classements européens 2015

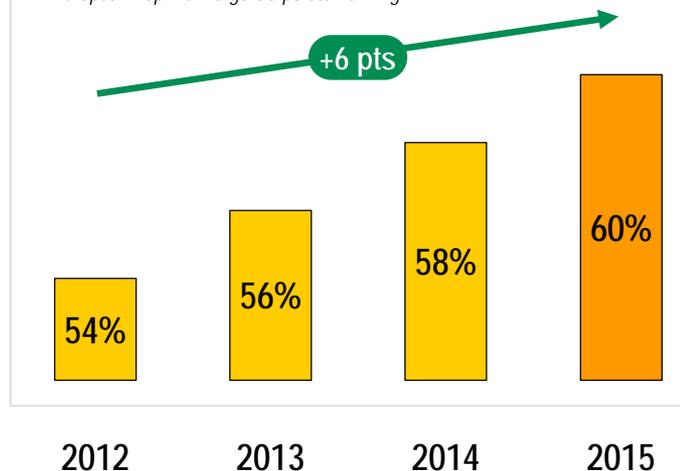
Classement en volume



> Corporate Banking en Europe

Pénétration de marché (%)

#1 European Top-Tier Large Corporate Banking***



Bonne progression de l'activité

* Source : Thomson Reuters 2015 en volume ; ** Source : Dealogic 2015 en volume ; *** Source : Greenwich Associates Share Leaders 2016



Plan de transformation 2016-2019 de CIB

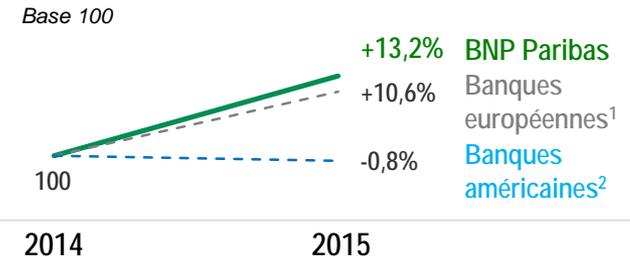
CIB aujourd'hui : une plateforme solide et rentable

Des positions renforcées

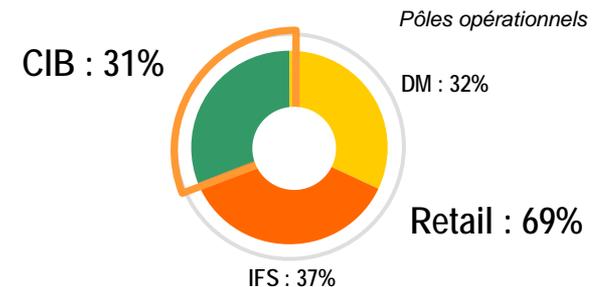
Une bonne intégration dans le Groupe

Discipliné et agile

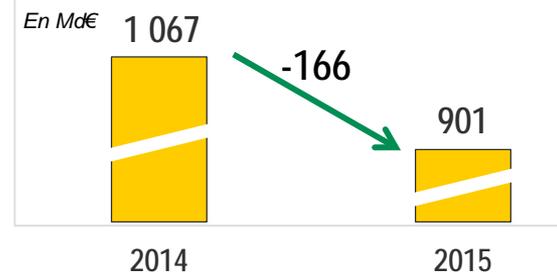
Evolution comparée des revenus



Capital alloué au 31.12.15



CIB: exposition de levier



¹ Evolution en € publiée ou estimée de 8 CIB européens ; ² Evolution en USD de 6 CIB américains;

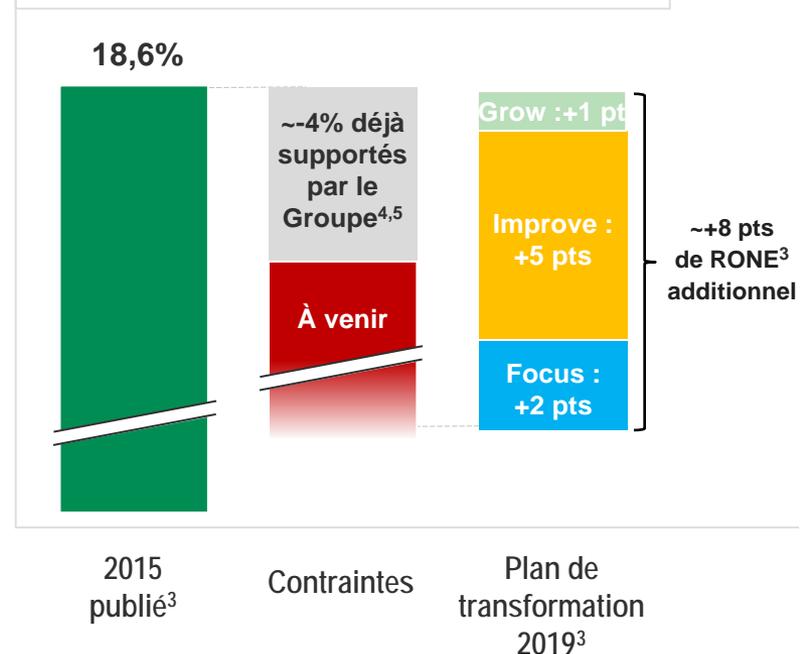


Plan de transformation 2016-2019 de CIB

De nouvelles contraintes potentielles liées aux évolutions réglementaires à venir

- Des contraintes déjà partiellement supportées par le Groupe
 - Contribution au fonds de résolution (FRU)
 - Exigence de CET1 augmentée
- Contraintes potentielles liées aux évolutions réglementaires à venir
 - Revue des actifs pondérés et des modèles¹
 - Autres réglementations bancaires ou financières (MiFID II, réglementations américaines pour les FBO,...)
 - Ampleur et calendrier encore incertains
 - Des retards possibles, mais attendre n'est pas une option

➤ Evolution du RONE² 2019 de CIB

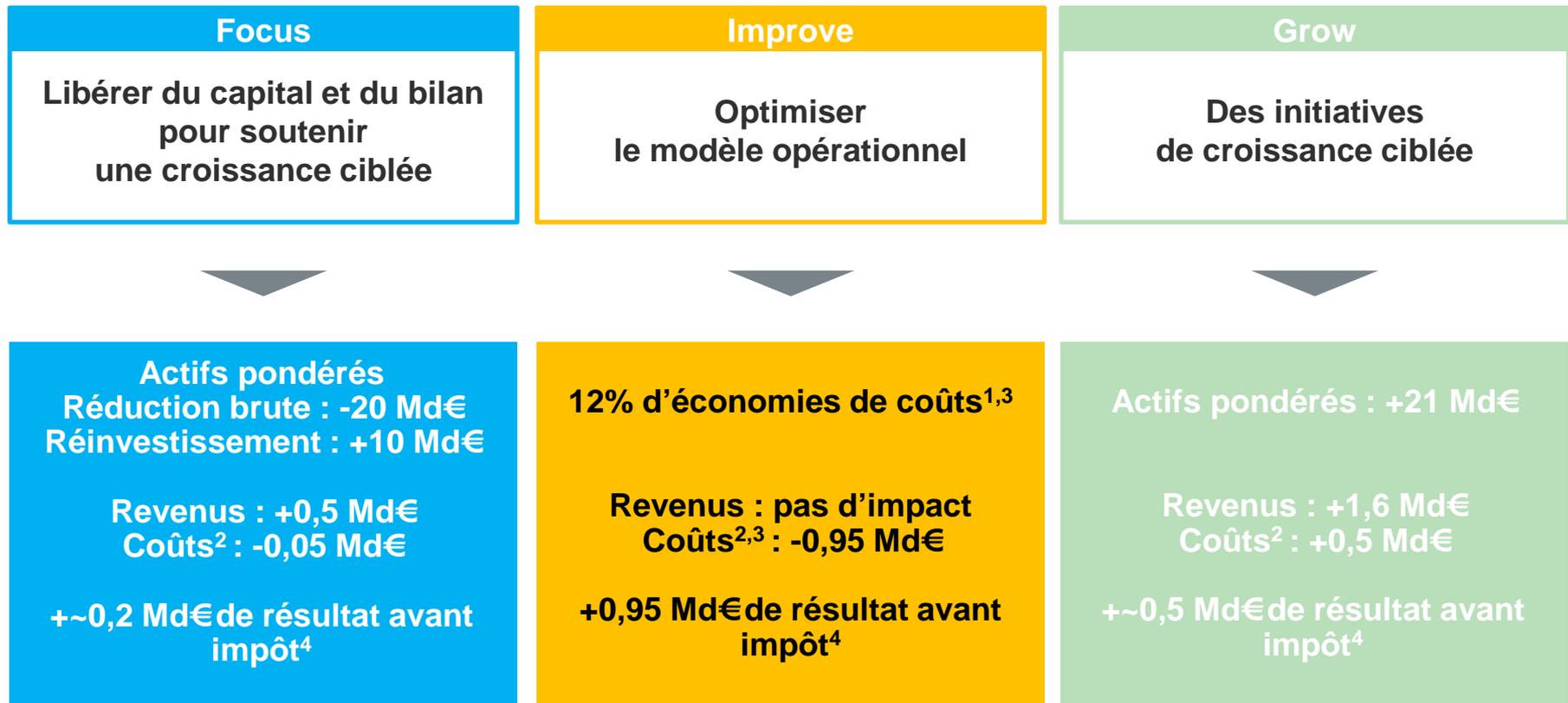


➤ **Une adaptation rapide
nécessaire pour faire face aux nouvelles contraintes**

1. Revue des risques de crédit & contrepartie, risques de marché (FRTB) et risque actions, risque opérationnel, titrisation et ajustement résiduel de Prudent Valuation ;
2. RONE : Retour sur Fonds Propres Notionnels avant impôt avant recomposition du 29 mars 2016 des résultats ; 3. Sur la base d'une l'allocation de capital de 9% ;
4. Sur la base du ratio de CET1 du Groupe de 10,9% au 31.12.15 ; 5. Comptabilisée dans le Corporate Centre jusqu'à la recomposition du 29 mars 2016



Transformation de CIB : trois leviers pour toutes les régions et lignes de métier



Coûts de transformation exceptionnels : 800 M€ sur 2016-2019⁵

1. Economies brutes sur la base de coûts totale 2015 de CIB, y compris 50 M€ d'économies de coûts liées aux initiatives « Focus » ; 2. Hors coûts réglementaires et inflation ; 3. Y compris -90 M€ d'économies résiduelles sur S&E ; 4. Après impact des projets réglementaires, de l'inflation et des parts variables sur les coûts, du coût du risque et éléments hors exploitation ; 5. Comptabilisés dans le Corporate Centre (300 M€ en 2016, 250 M€ en 2017 et 2018)



Une transformation adaptée aux positionnements régionaux

Europe-MEA (57% des revenus 2015)

Le marché domestique du Groupe :
parmi les **leaders européens**

Positionnement :
#1 Métiers de Financement et Securities Service
Top 3 Transaction Banking et Dérivés actions
Top 5 Fixed Income

Devenir un leader européen
encore plus fort

Asie-Pacifique (22% des revenus 2015)

Bon positionnement
dans les métiers ciblés

Positionnement :
Top 5 Dérivés actions
Top 9 Transaction Banking et Métiers de
Financement
>Top 10 Fixed Income

Tirer parti de la
croissance régionale à LT

Amériques (21% des revenus 2015)

Positionnement opportuniste,
après les acteurs ayant une
franchise importante
aux Etats-Unis

Positionnement :
Top10 Transaction Banking
>Top 10 dans les autres métiers

Aligner encore mieux la plateforme
avec la stratégie & les clients du Groupe



Transformation de CIB : objectifs 2019

Un CIB...

Créant
de
la valeur

- Améliorer l'efficacité opérationnelle et libérer des ressources pour une croissance ciblée
- Développer les métiers moins consommateurs de capital et les activités de traitement des opérations et de conseil

Parfaitement
intégré
dans le Groupe

- Contribuer davantage encore au développement des clientèles d'entreprises et d'institutionnels du Groupe

Réalisant sa
transformation
digitale

- Développer les processus digitaux et des capacités d'analyse de données

Responsable
et
motivant

- Dédié au financement et au développement de l'économie avec une éthique irréprochable

> Principaux objectifs financiers

Objectifs 2019 / 2015	Revenus ¹ (TCAM)	Coefficient d'exploitation ¹
CIB	≥+4%	>-8 pts

Résultat avant impôt 2019¹ :
+1,6 Md€/ 2015

1. Hors contraintes déjà partiellement supportées par le Groupe et non allouées aux métiers avant recomposition du 29 mars 2016 et contraintes potentielles à venir



Résultats du Groupe

Résultats des pôles

Evolution des ratios réglementaires

Gouvernement d'entreprise

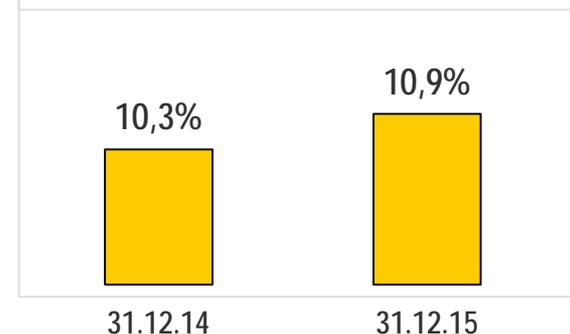
Responsabilité Sociale et Environnementale



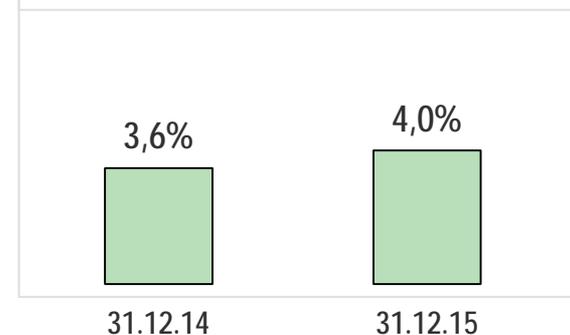
Structure financière

- Ratio CET1 Bâle 3 plein* : 10,9% au 31.12.15 (+60 pb / 31.12.14)
- Ratio de levier Bâle 3 plein** : 4,0% au 31.12.15 (+40 pb / 31.12.14)
- Liquidity Coverage Ratio : 124% au 31.12.15
- Réserve de liquidité immédiatement disponible*** : 266 Md€ (260 Md€ au 31.12.14)

> Ratio CET1 Bâle 3 plein*



> Ratio de levier Bâle 3 plein**



> **Solide génération organique de capital**

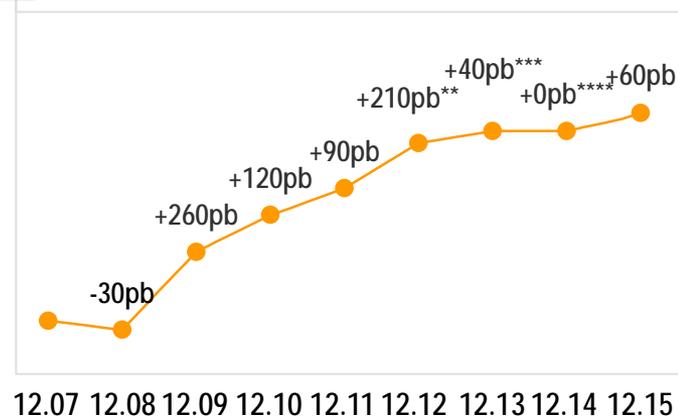
* CRD4 « fully loaded 2019 » ; ** CRD4 « fully loaded 2019 », calculé conformément à l'acte délégué de la Commission Européenne du 10.10.2014 ; *** Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (« counterbalancing capacity ») tenant compte des règles prudentielles, notamment américaines, et diminués des besoins intra-journaliers des systèmes de paiement



Evolution du ratio de solvabilité CET1 d'ici 2019

- Exigence de fonds propres (CET1) à la suite du « Supervisory Review and Evaluation Process » de la BCE : 10,0% en 2016
 - Ratio CET1 phasé de 11,0% au 31.12.15, bien au dessus de l'exigence réglementaire
- Niveau anticipé d'une exigence de CET1 Bâle 3 « plein » de 11,5% en 2019
- Objectif d'atteindre ce niveau dès mi-2017 par :
 - Génération organique et politique de gestion active du capital (~35 pb / an)
 - Cession ou introduction en bourse de First Hawaiian Bank (~40 pb*)
- Objectif d'un ratio CET1 Bâle 3 « plein » de 12,0% à partir de 2018

Evolution annuelle du ratio CET1**



Objectif d'un ratio de CET1 plein de 12%

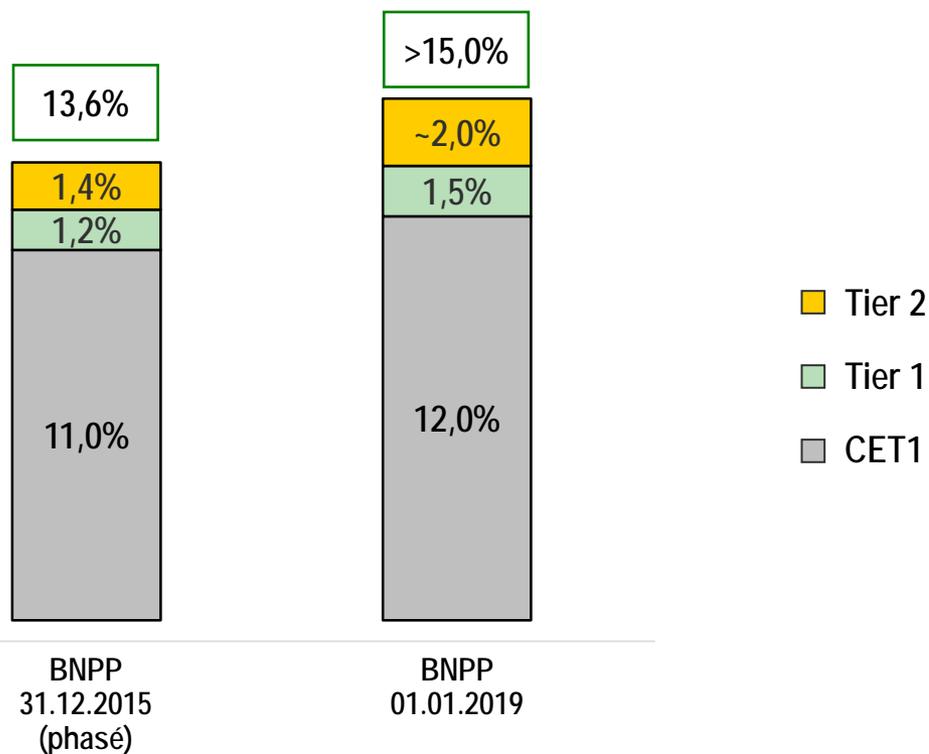
* Sous réserve des conditions de marché et des autorisations réglementaires ; ** Bâle 2 de 12.07 à 12.11, Bâle 2.5 à 12.12, Bâle 3 plein ensuite ; *** Y compris rachat des titres Fortis détenus par les minoritaires (-50 pb) ; **** +100 pb hors coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des Etats-Unis



Evolution du ratio de Total Capital d'ici 2019

> Ratio de Total Capital

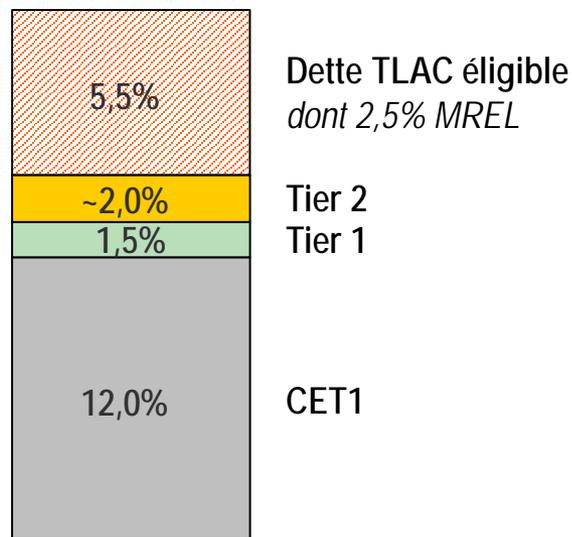
Trajectoire BNPP 2016-2019



Ratio Total Loss Absorbing Capacity (TLAC) en 2019

> Ratio TLAC de BNPP en 2019

TLAC + buffers*
21,0%



BNPP
01.01.2019

* Conservation buffer et G-SIB buffer



Conclusion



**Des résultats solides grâce au modèle intégré et diversifié
au service de la clientèle**



Bonne performance des trois pôles opérationnels



**Solide génération organique de capital
Ratio de CET1 de Bâle 3 plein à 10,9% au 31.12.2015**



**Objectif du plan 2014-2016 confirmé
Préparation du nouveau plan 2017-2020**



Résultats du Groupe

Résultats des pôles

Evolution des ratios réglementaires

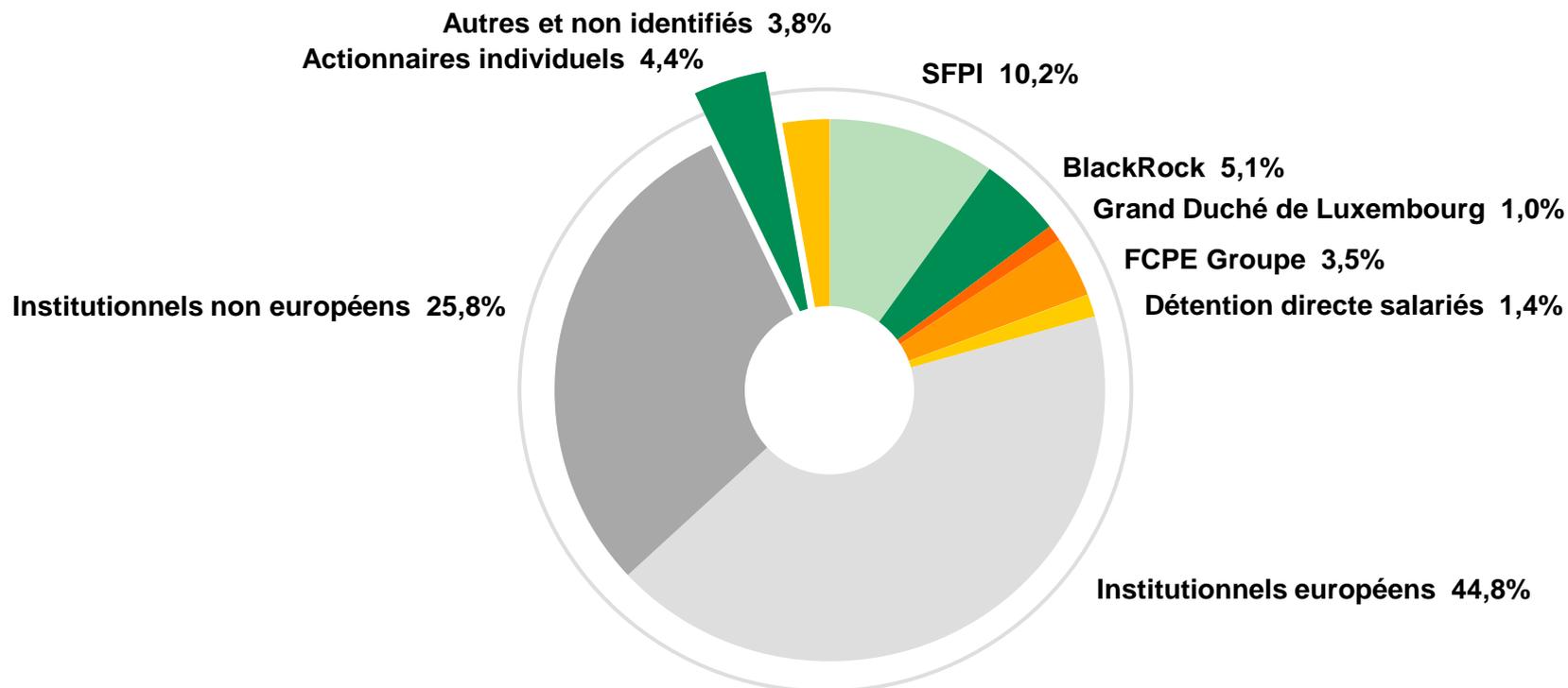
Gouvernement d'entreprise

Responsabilité Sociale et Environnementale



Structure actionnariale

> Composition de l'actionnariat de BNP Paribas au 31 décembre 2015 (en capital)



- Un titre très liquide, intégré à tous les principaux indices
 - CAC 40, Stoxx 50, Euro Stoxx 50, Global Titans

Mise en place d'un Code de conduite (1/2)

(extraits de l'avant propos)

- « Le **Conseil d'administration et la Direction Générale** de la banque partagent la même **conviction**. La réussite de BNP Paribas dépend du **comportement** de chacun d'entre nous »
- « **Pour cela** il faut bien entendu **appliquer scrupuleusement lois et réglementations**. Mais nous devons **aller au-delà** en veillant à ce que chaque décision soit marquée par le plus profond sens de la responsabilité éthique. Cela commence par la capacité à tirer les enseignements des pratiques erronées »
- « **Le Code de Conduite dit ce que nous voulons être** : la banque européenne de référence avec une présence mondiale et une institution financière parmi les plus respectées au monde »
- « **Il est un guide pour nos actions et décisions**. Il ne peut exister une règle spécifique pour chaque situation. Il doit donc être suffisamment intégré pour qu'à l'aide du jugement personnel de chacun il soit toujours respecté dans son esprit »



Mise en place d'un Code de conduite (2/2)

Une mission

Financer l'économie, conseiller nos clients de manière éthique, les accompagner dans leurs projets, leurs investissements et la gestion de leur épargne en appliquant scrupuleusement les lois et règlements

Des valeurs

4 forces : Solidité, Responsabilité, Expertise, « Good place to work »

4 leviers : Agilité, Culture de la conformité, Satisfaction client, Ouverture d'esprit

Des règles

Édictées au niveau du Groupe et déclinées dans chaque ligne de métier (intérêt des clients, sécurité financière, intégrité des marchés, éthique professionnelle, ...)

Une pratique

Formation des collaborateurs
Utilisation de la **procédure** du droit d'alerte éthique
Incitation à être **exemplaire**



Résolutions proposées au vote des actionnaires

« Say on Pay » : cinq résolutions

Rémunération de
Jean Lemierre
Président

Rémunération de
Jean-Laurent Bonnafé
Directeur Général

Rémunération de
Philippe Bordenave
Directeur Général délégué

Rémunération de
François Villeroy de Galhau
Directeur Général délégué⁽¹⁾

Rémunération globale
des dirigeants et
preneurs de risque

⁽¹⁾ Fin de mandat au 30 avril 2015



Rémunération fixe versée en 2015

J. LEMIERRE

950 000 €

J-L. BONNAFÉ

1 250 000 €

P. BORDENAVE

800 000 €

F. VILLEROY de GALHAU

150 000 €⁽¹⁾

⁽¹⁾ Fin de mandat le 30 avril 2015



Rémunération variable annuelle

Application des critères de fixation (mandataires sociaux exécutifs en exercice au 31.12.2015)

Critères de détermination

% de la RVC⁽¹⁾

Jean-Laurent BONNAFÉ
Philippe BORDENAVE

Poids

Mesure

QUANTITATIFS :

Critères liés à la performance du Groupe

75%

37,50%

41,01%

- Evolution du Bénéfice Net par Action au cours de l'exercice

37,50%

38,19%

- Pourcentage de réalisation du budget de Résultat Brut d'Exploitation du Groupe

QUALITATIFS :

Critères personnels

25%

25,00%

25,00%

Le Conseil d'administration a considéré que le résultat au titre de l'exercice 2015 a été au-delà des attentes dans un contexte réglementaire et économique complexe et qu'il n'aurait pas été obtenu sans une implication forte de la Direction Générale

⁽¹⁾ Rémunération Variable Cible



Rémunération variable annuelle

Résultat des critères de fixation

Au titre de 2015

J-L. BONNAFÉ

P. BORDENAVE

**Variable décidé par le
Conseil d'administration**

1 950 000 €

1 250 000 €



Rémunération conditionnelle à long terme (PRLT) des mandataires sociaux exécutifs (en exercice au 31.12.2015)

Au titre de 2015	Valorisation du PRLT attribué cette année ⁽¹⁾
J-L. BONNAFÉ	339 885 €
P. BORDENAVE	217 875 €

- PRLT calculé sur la base de la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice
- Paiement conditionnel à l'issue d'une période de 5 ans
- Le PRLT attribué en 2016 introduit des clauses
 - De « **Malus** » : non versement du montant prévu
 - De « **Clawback** » : restitution de tout ou partie des sommes déjà versées au titre des plans précédents sur une période de 5 ans

Applicables en cas d'agissements non conformes aux attentes de BNP Paribas

⁽¹⁾ Juste valeur de 17,43 % du montant attribué dont le calcul est effectué par un expert indépendant



Rémunération totale au titre de 2015,

	Fixe	Variable annuel	PRLT (en juste valeur)	Total
J. LEMIERRE	950 000 €			950 000 €
J-L. BONNAFÉ	1 250 000 €	1 950 000 €	339 885 €	3 539 885 €
P. BORDENAVE	800 000 €	1 250 000 €	217 875 €	2 267 875 €
F. VILLEROY de GALHAU	150 000 €			150 000 €



Nouvelle Réglementation applicable aux dirigeants mandataires sociaux à compter du 1er janvier 2016 (1/2)

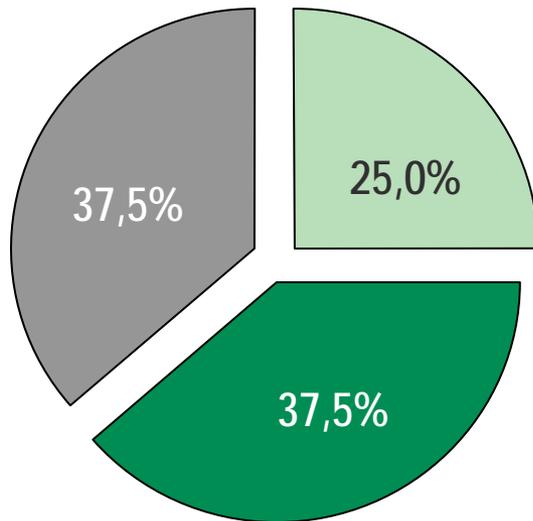
- Réglementation communiquée par l'Autorité Bancaire Européenne le 21 décembre 2015 applicable aux rémunérations attribuées en 2017 au titre de l'exercice 2016
 - Attributions liées au PRLT désormais comptabilisées en valeur nominale
 - Fort impact sur les modalités d'application de la règle dite « deux pour un »
- Conseil d'administration du 25 février 2016 : mise en conformité de la structure des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs
 - Augmentation de la rémunération fixe
 - Allongement des périodes de versement des rémunérations variables
 - Réduction de la rémunération variable annuelle et du PRLT
- Cette nouvelle structure de rémunération permet :
 - De respecter la règle du « deux pour un »
 - De maintenir l'économie générale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (ni augmentation, ni réduction)



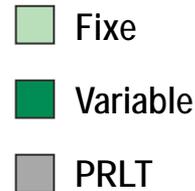
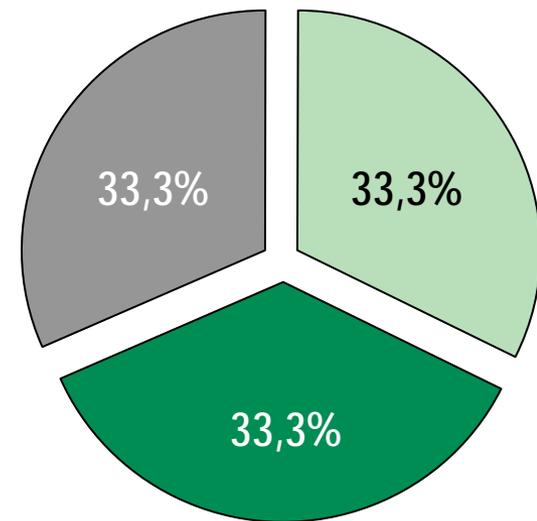
Nouvelle Réglementation applicable aux dirigeants mandataires sociaux à compter du 1er janvier 2016 (2/2)

Répartition de la rémunération totale

Avant



Après



Aménagement du règlement du PRLT

- Le Comité des rémunérations a proposé au Conseil d'administration de clarifier les critères de réussite du PRLT en distinguant
 - La performance intrinsèque du cours de Bourse
 - La performance du titre comparée à celle de l'indice Euro Stoxx banks
- Le Conseil d'administration a décidé d'articuler le PRLT en deux parts égales
- Première moitié : fonction de la **performance intrinsèque** du cours de bourse
 - Aucun versement ne sera effectué si le cours n'a pas progressé d'au moins 5%
 - Si cette condition est satisfaite, un coefficient de variation est appliqué au montant initial dans les mêmes proportions que celles existant dans le précédent règlement
 - La variation demeure moins que proportionnelle à la hausse du cours
- Seconde moitié : mesure de la **surperformance** du titre par rapport à l'évolution de l'indice Euro Stoxx banks.
 - Aucun versement n'aura lieu si l'évolution du titre est seulement conforme à celle de l'indice
 - Le paiement de la totalité de cette deuxième partie est dû si la surperformance du titre est d'au moins 10% selon une échelle de progression plus exigeante que dans le précédent règlement



Renouvellement et nomination d'administrateurs



- M. Jean-Laurent BONNAFE (renouvellement)
 - Directeur Général de BNP Paribas depuis le 1er décembre 2011
 - En raison de sa qualité de dirigeant exécutif, il n'est membre d'aucun des comités du Conseil d'administration de la Banque



- Mme Marion GUILLOU (renouvellement)
 - Présidente d'Agreenium
 - Membre du Comité de Contrôle Interne, des Risques et de la Conformité
 - Membre du Comité de Gouvernement d'Entreprise et des Nominations
 - Indépendante au sens du code Afep-Medef



- M. Michel TILMANT (renouvellement)
 - De nationalité belge
 - Gérant de Strafin sprl (Belgique)
 - Membre du Comité de Contrôle Interne, des Risques et de la Conformité
 - Indépendant au sens du code Afep-Medef*



- M. Wouter De Ploey (nomination)
 - De nationalité belge
 - CEO de ZNA (groupe hospitalier à Anvers)
 - Indépendant au sens du code Afep-Medef *

** Selon l'avis du Conseil d'administration.*



Composition du Conseil d'administration

12 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale

- Pour 3 ans
- 4 nationalités
- 10 administrateurs indépendants
selon l'appréciation du Conseil et les critères de place
- 5 femmes

2 administrateurs élus par les salariés

- Pour 3 ans
- 2 femmes
- Non indépendants
selon le Code Afep-Medef

➤ 50% de femmes au Conseil d'administration

➤ Très fort taux d'assiduité aux séances du Conseil d'administration : 95%

➤ **Plus de 70% d'administrateurs indépendants**



Composition des Comités

Comité des comptes	Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de RSE
D. Kessler Président	J-F. Lepetit Président	P A. de Chalendar Président	L. Parisot Présidente
M. Cohen	M. Guillou	M. Cohen	P A. de Chalendar
E. Van-Broekhoven	N. Misson	J-F. Lepetit	M. Guillou
S. Verrier	L. Parisot	N. Misson	D. Schwarzer
F. Wicker-Miurin	M. Tilmant		



Convention réglementée : convention de non-concurrence signée avec Jean-Laurent Bonnafé

- Le Conseil d'administration
 - A constaté l'apport décisif de Jean-Laurent Bonnafé à la gestion et au développement de la Banque
 - Considère qu'en cas de départ, une convention de non-concurrence protégerait les intérêts de la Banque et de ses actionnaires
- Engagements pris par Jean-Laurent Bonnafé
 - N'exercer aucune activité directement ou indirectement en France et hors de France au bénéfice d'un établissement de crédit, d'une entreprise d'investissement ou d'une entreprise d'assurance
- Durée d'application: 12 mois
- Indemnité
 - 1,2 fois la rémunération annuelle fixe et variable (hors PRLT) perçue l'année précédant son départ
 - Payable en douze mensualités
- Remarque : M. Jean-Laurent Bonnafé a renoncé à l'indemnité susceptible de lui être due à raison de la cessation de ses fonctions, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2013



Fixation du montant des jetons de présence

- Montant des jetons de présence stable depuis l'AG du 12 mai 2010
 - 975 000 euros
- Accroissement substantiel des missions et responsabilités des administrateurs d'institutions financières
 - Directive européenne CRD4, transposée dans le Code monétaire et financier
- Niveau actuel des montants correspond à 75% du montant moyen des jetons de présence alloué aux administrateurs des entreprises du CAC 40
- Le Conseil soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale un montant porté à
 - 1 300 000 euros



Activité et Résultat

Gouvernance

Conseil d'administration

Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

RSE



La RSE en 2015

Les résultats d'une stratégie pérenne

NOTRE RESPONSABILITÉ ECONOMIQUE

FINANCER L'ÉCONOMIE
DE MANIÈRE ÉTHIQUE

NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE

FAVORISER LE
DEVELOPPEMENT ET
L'ENGAGEMENT DE NOS
COLLABORATEURS

NOTRE RESPONSABILITÉ CIVIQUE

ETRE UN ACTEUR
ENGAGÉ DE LA
SOCIÉTÉ

NOTRE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

AGIR CONTRE LE
CHANGEMENT
CLIMATIQUE

- Atteinte des indicateurs de pilotage 2012-2015, comme par exemple :
 - Un taux de satisfaction des clients particuliers stable dans les 4 marchés domestiques
 - 26% de femmes senior managers par rapport à 22% en 2012
 - Doublement du nombre de bénéficiaires de programmes d'éducation financière conçus et/ou animés par le Groupe : 479 900



Une réalisation majeure : notre politique globale de financement de la transition énergétique

Le financement et l'investissement dans des sociétés et/ou projets pouvant contribuer au changement climatique constituent un risque croissant pour la banque

- Réduire notre exposition au charbon
 - Ne plus financer les mines de charbon
 - Ne plus financer les centrales à charbon dans les pays à haut revenu et renforcer les critères de sélection dans les autres pays
 - Financer uniquement les entreprises qui s'engagent à diminuer la part de charbon dans leur production
- Financer la transition énergétique
 - Multiplier par deux nos financements dans le domaine des énergies renouvelables : 15 Md€ d'ici 2020
 - Être dans le Top 3 des structureurs d'obligations vertes émises en euros
 - Investir 100 millions d'euros d'ici 2020 dans des start-ups qui innovent pour financer la transition énergétique



Autres faits marquants

- Mise en place d'une 8^{ème} politique de financement et d'investissement : le secteur de l'agriculture
 - Une position consistant à ne pas proposer de fonds internes contenant une exposition à des matières premières agricoles
 - Un engagement d'aider nos clients à atteindre un niveau zéro de déforestation nette d'ici 2020
- Un soutien renforcé aux entreprises sociales et aux institutions de micro-finance
 - ⇒ 630 M€
 - Des financements aux entreprises sociales en croissance de 31%
 - Le fonds BNP Paribas Social Business France : une collecte de 500K€/ semaine auprès des clients particuliers du réseau
 - 250 000 bénéficiaires de micro-crédits financés par BNP Paribas dans une quinzaine de pays matures et émergents



Une RSE encore plus ancrée dans tous les modes de décision

- L'intégration de critères extra-financiers dans l'appréciation du risque
 - Des critères environnementaux et de respect des droits de l'homme dans le Risk Appetite Framework du Groupe
 - La composante climatique intégrée dans la méthodologie de notation des projets et des entreprises financés
 - Un prix interne au carbone testé en 2016
- La définition de nouveaux objectifs 2015-2018, une ambition renouvelée
 - Multiplier par deux nos financements dans le domaine des énergies renouvelables : 15 Md€ d'ici 2020
 - Passer de 74% à 90% de collaborateurs déclarant avoir suivi une formation au cours des 12 derniers mois
 - Consacrer au minimum 15% des crédits aux entreprises à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable des Nations Unies : enrayer la pauvreté tout en préservant la planète

