

BNP PARIBAS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Palais des Congrès de la Porte Maillot, Paris

23 mai 2017



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Avertissement

Les chiffres figurant dans cette présentation ne sont pas audités. BNP Paribas a publié le 29 mars 2016 des séries trimestrielles de l'année 2015 retraitées pour tenir compte en particulier (i) d'une augmentation de l'allocation de capital dans les différents métiers qui s'effectue désormais sur la base de 11% des actifs pondérés, contre 9% auparavant, (ii) d'une facturation aux pôles et métiers du coût de subordination des dettes Additional Tier 1 et des dettes Tier 2 émises par le Groupe, de l'évolution des modalités de facturation et de rémunération de la liquidité entre « Autres Activités » et les métiers et d'une adaptation des règles d'allocation des revenus et des frais de gestion de l'activité de Trésorerie au sein de CIB, (iii) d'une allocation aux pôles et métiers de la contribution au Fonds de Résolution Unique, de la décote de la taxe systémique française et des nouvelles contributions aux fonds de garantie des dépôts de BNL bc et BDEL qui avaient été temporairement enregistrées dans les frais de gestion de « Autres Activités » et (iv) de transferts internes limités d'activités et de résultats. Les séries trimestrielles de l'exercice 2015 ont été retraitées de ces effets comme s'ils étaient intervenus au 1^{er} janvier 2015. Cette présentation reprend ces séries trimestrielles de 2015 ainsi retraitées.

Cette présentation contient des prévisions fondées sur des opinions et des hypothèses actuelles relatives à des événements futurs. Ces prévisions comportent des projections et des estimations financières qui se fondent sur des hypothèses, des considérations relatives à des projets, des objectifs et des attentes en lien avec des événements, des opérations, des produits et des services futurs et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures. Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces prévisions qui sont soumises à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives à BNP Paribas, ses filiales et ses investissements, au développement des activités de BNP Paribas et de ses filiales, aux tendances du secteur, aux futurs investissements et acquisitions, à l'évolution de la conjoncture économique, ou à celle relative aux principaux marchés locaux de BNP Paribas, à la concurrence et à la réglementation. La réalisation de ces événements étant incertaine, leur issue pourrait se révéler différente de celle envisagée aujourd'hui, ce qui est susceptible d'affecter significativement les résultats attendus. Les résultats actuels pourraient différer significativement de ceux qui sont projetés ou impliqués dans les prévisions. BNP Paribas ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces prévisions. Il est rappelé dans ce cadre que le « Supervisory Review and Evaluation Process » est un processus conduit annuellement par la Banque Centrale Européenne, celle-ci pouvant modifier chaque année ses exigences relatives aux ratios réglementaires pour BNP Paribas.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que BNP Paribas, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette présentation. Ni BNP Paribas ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette présentation ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

La somme des valeurs figurant dans les tableaux et analyses peut différer légèrement du total reporté en raison des arrondis.



Résultats du Groupe

Responsabilité Sociale et Environnementale

Succès du Plan de développement 2014-2016

Plan de développement 2020

Gouvernance



Groupe consolidé - 2016

	> 2016	> 2015	> 2016 / 2015
Produit net bancaire	43 411 M€	42 938 M€	+1,1%
Frais de gestion	-29 378 M€	-29 254 M€	+0,4%
Résultat brut d'exploitation	14 033 M€	13 684 M€	+2,6%
Coût du risque	-3 262 M€	-3 797 M€	-14,1%
Coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des Etats-Unis	0 M€	-100 M€	n.s.
Eléments hors exploitation	439 M€	592 M€	-25,8%
Résultat avant impôt	11 210 M€	10 379 M€	+8,0%
Résultat net part du Groupe	7 702 M€	6 694 M€	+15,1%
Résultat net part du Groupe hors éléments exceptionnels	7 802 M€	7 338 M€	+6,3%
ROE (ROTE)* :		9,3% (11,1%)	
ROE calculé conformément à l'objectif du plan 2014-2016** :		10,3%	

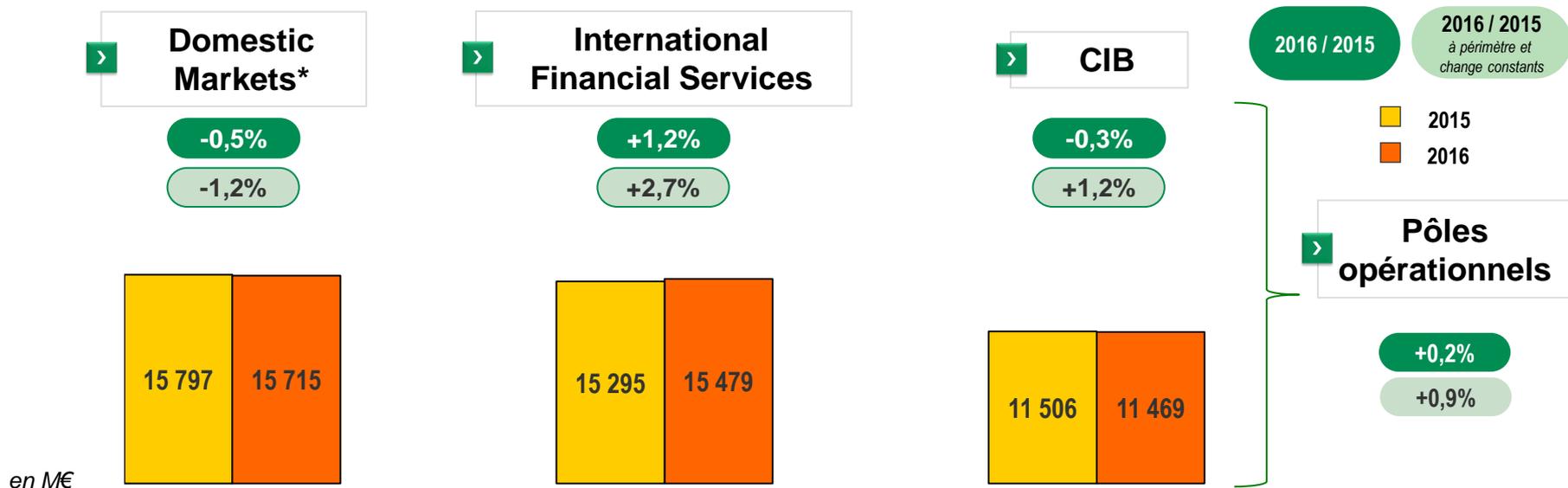


Bonne performance d'ensemble

* ROE : rentabilité des fonds propres, ROTE : rentabilité des fonds propres tangibles (ROE hors exceptionnels : 9,4% ; ROTE hors exceptionnels : 11,2%) ;
** Rentabilité des fonds propres hors éléments exceptionnels calculée sur la base d'un ratio CET1 de 10%



Revenus des pôles opérationnels - 2016

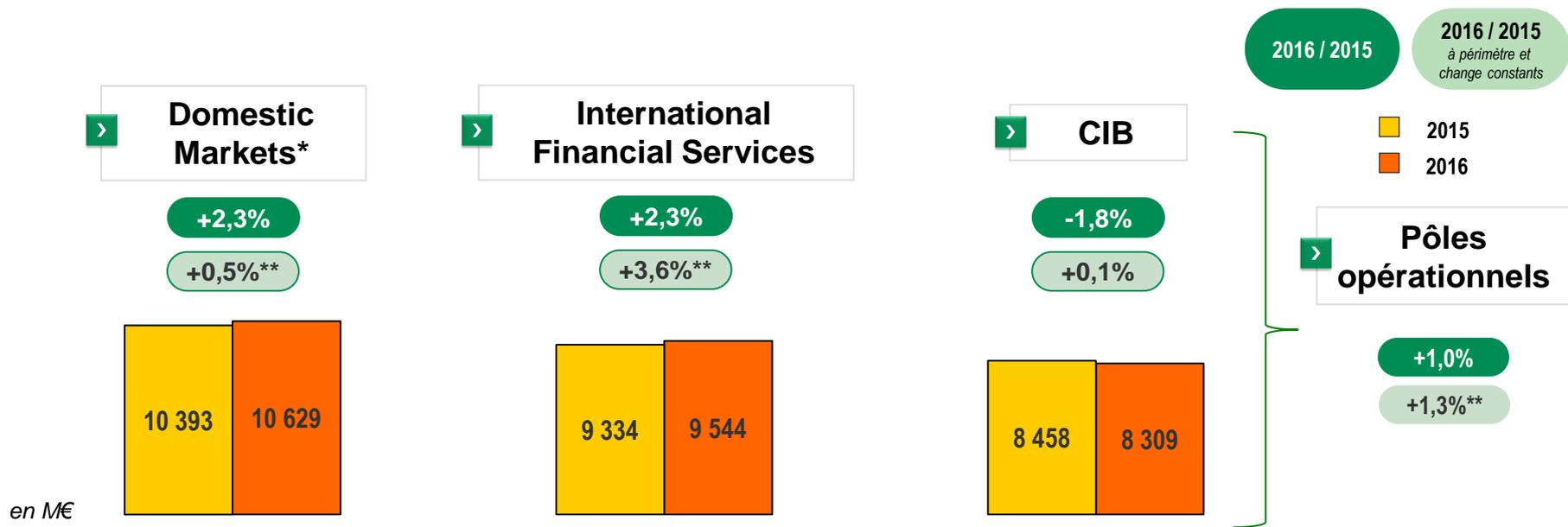


Progression des pôles opérationnels malgré un contexte difficile

* 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 - 2016



Maîtrise des coûts mais hausse des taxes ainsi que des coûts réglementaires et de conformité

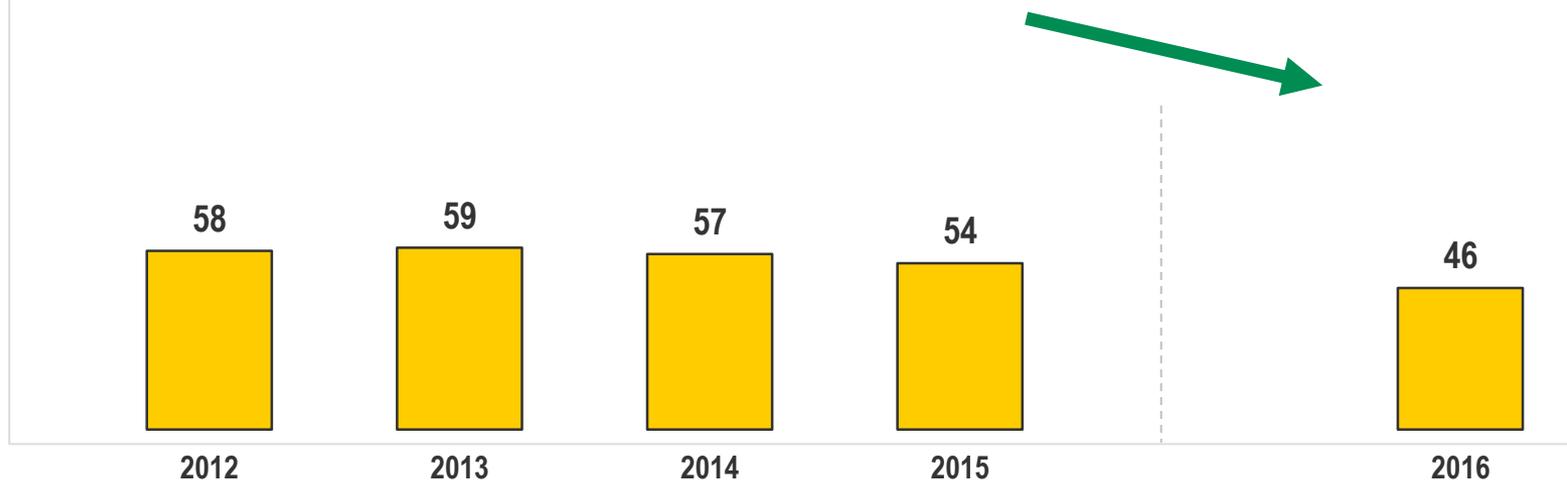
* Intégrant 100% de la Banque Privée en France (hors effets PEL/CEL), en Italie, en Belgique et au Luxembourg ; ** Hors coûts exceptionnels



Baisse sensible du coût du risque

> Evolution du coût du risque

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



**Bonne maîtrise du risque à l'origination
Effet de l'environnement de taux bas**



Domestic Markets - 2016

Crédits : +2,5%



Dépôts : +6,4%



Nombre de clients Hello bank!

(⁰⁰⁰), au 31.12.16



2,5 M clients

~+200 000 clients / 31.12.2015



1 546

Allemagne



480

Belgique



284

France



127

Italie



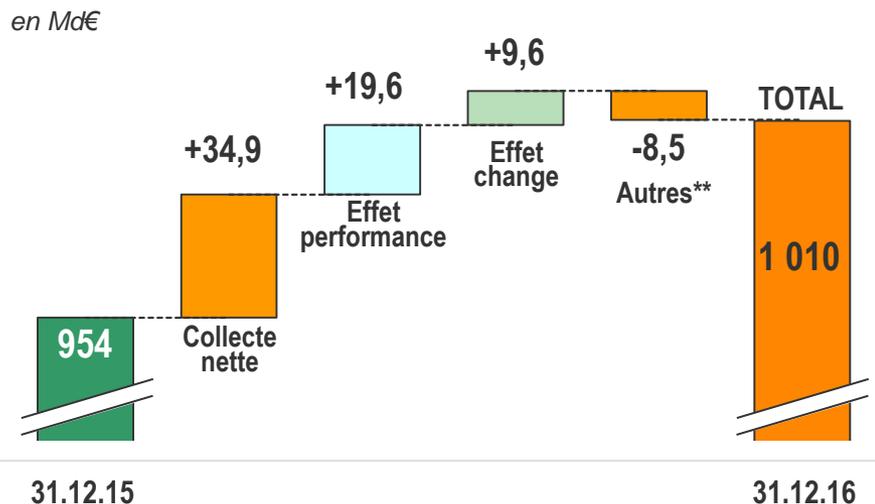
87

Autriche

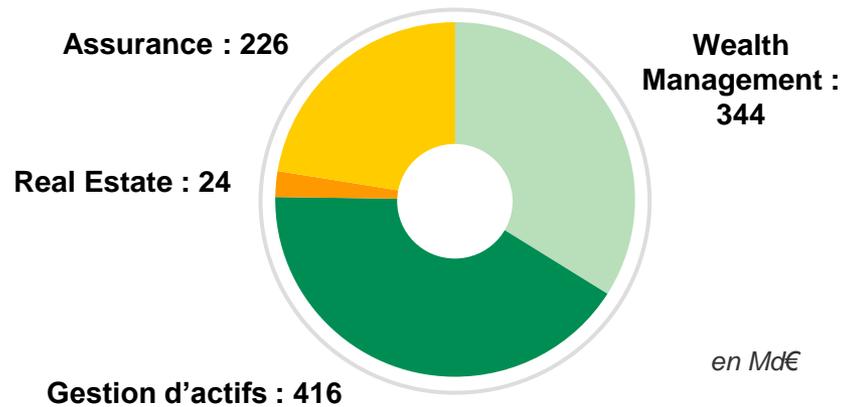
International Financial Services

Collecte et actifs sous gestion - 2016

> Evolution des actifs sous gestion*



> Actifs sous gestion* au 31.12.16



Bonne collecte dans tous les métiers
Niveau record des actifs sous gestion : > 1 000 Md€

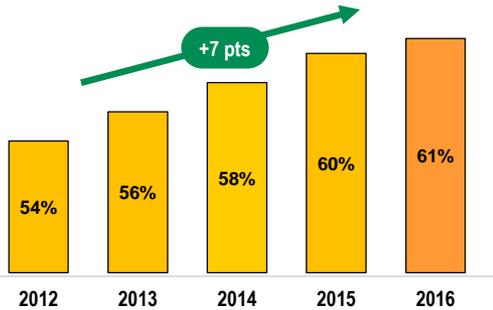
* Y compris actifs distribués ; ** Cession de Insinger de Beaufort au 4T16 (-9 Md€)

Corporate and Institutional Banking - 2016

Renforcement des positions de leader

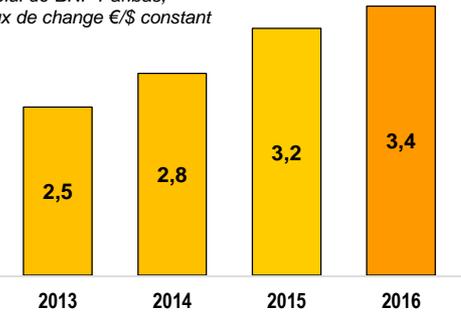
> Corporate Banking

Pénétration du marché européen (%)
 #1 Top-Tier Large Corporate Banking
 Source : Greenwich



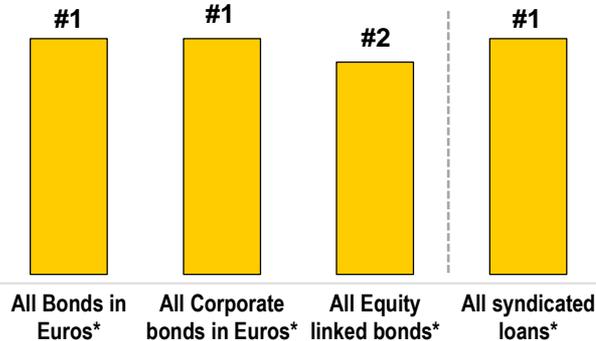
> Global Markets

Part de marché mondial en %
 Source : Coalition, basé sur un périmètre d'activités équivalent à celui de BNP Paribas,
 Taux de change €/€ constant



> Classements européens 2016

Classement en volume



Progression des métiers sur leur marché

* Source : Dealogic 2016 en volume



Groupe consolidé – 1T17

	> 1T17	> 1T16	> 1T17 / 1T16	> 1T17 / 1T16 Pôles opérationnels
Produit net bancaire	11 297 M€	10 844 M€	+4,2%	+7,0%
Frais de gestion	-8 119 M€	-7 627 M€	+6,5%	+4,9%
Résultat brut d'exploitation	3 178 M€	3 217 M€	-1,2%	+12,5%
Coût du risque	-592 M€	-757 M€	-21,8%	-24,2%
Résultat d'exploitation	2 586 M€	2 460 M€	+5,1%	+26,4%
Eléments hors exploitation	168 M€	178 M€	-5,6%	+6,8%
Résultat avant impôt	2 754 M€	2 638 M€	+4,4%	+25,1%
Résultat net part du Groupe	1 894 M€	1 814 M€	+4,4%	
Résultat net part du Groupe hors éléments exceptionnels	1 818 M€	1 607 M€	+ 13,2%	

Rentabilité des fonds propres (rentabilité des fonds propres tangibles) :* **10,4% (12,3%)**



**Bonne performance des pôles opérationnels
Hausse du résultat net**

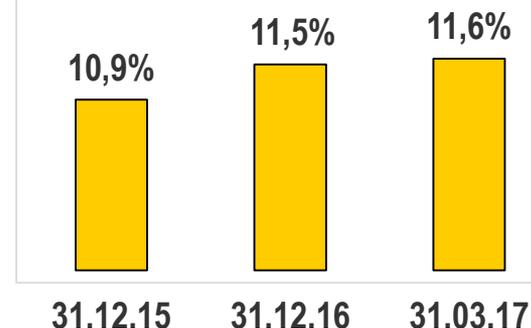
* Hors éléments exceptionnels ; contribution au Fonds de Résolution Unique et Taxes systémiques non annualisées



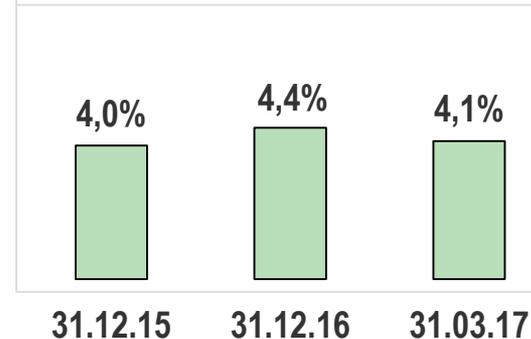
Structure financière

- Ratio CET1 Bâle 3 plein* : 11,5% au 31.12.16 soit +60 pb / 31.12.15
- Ratio de levier Bâle 3 plein** : 4,4% au 31.12.16 (+40 pb / 31.12.15)
- Liquidity Coverage Ratio : 123% au 31.12.16
- Réserve de liquidité immédiatement disponible : 305 Md€*** (266 Md€ au 31.12.15)

> Ratio CET1 Bâle 3 plein*



> Ratio de levier Bâle 3 plein**



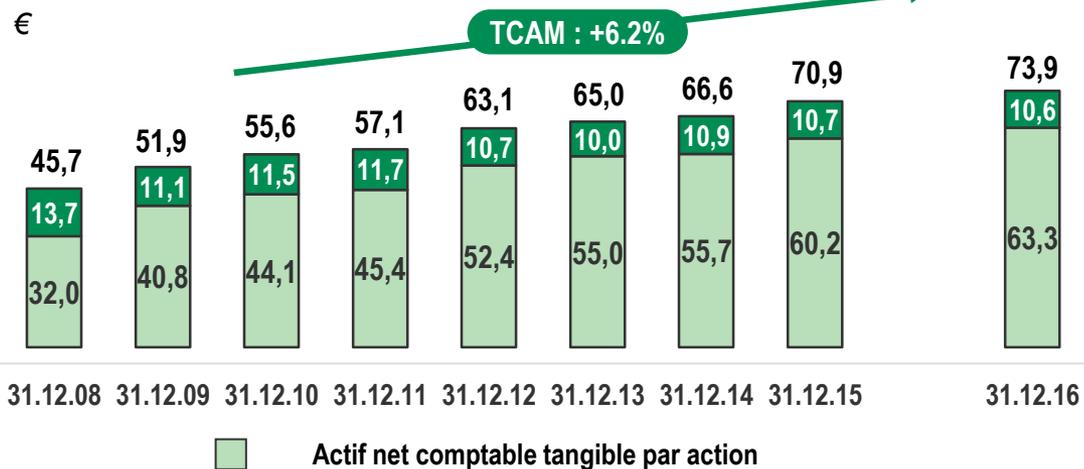
Solide génération de capital
Poursuite de l'augmentation du ratio CET1 de Bâle 3 plein

* CRD4 « fully loaded 2019 » ; ** CRD4 « fully loaded 2019 », calculé conformément à l'acte délégué de la CE du 10.10.2014 sur l'ensemble des fonds propres Tier 1 et traitement des titres en date de valeur ;
*** 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

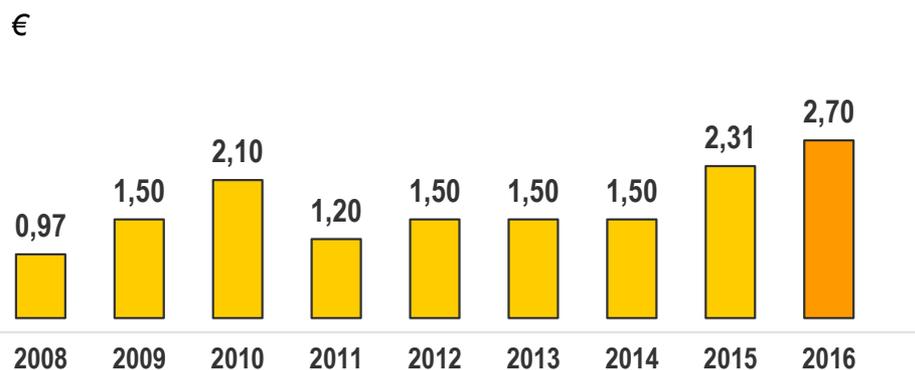


Création constante de valeur pour les actionnaires

> Actif net comptable par action



> Dividende par action



- Dividende* : 2,70 € par action (+16,9% / 2015)
- Payé en numéraire
- Taux de rendement : 4,2%**
- Soit un taux de distribution de 45%

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2017, détachement le 30 mai 2017, paiement le 1er juin 2017; ** Sur la base du cours au 28 avril 2017 (64,78 €)



Plan de remédiation et 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
 - 72% des projets déjà achevés, en ligne avec le plan (34 projets déjà achevés sur 47)
- Renforcement des procédures en matière de conformité et de contrôle
 - Hausse des effectifs de la Conformité (>3 400 personnes au 31.12.16) et de l'Inspection Générale (>1 200 personnes au 31.12.16)
 - Augmentation des contrôles de l'Inspection Générale : 1^{er} cycle d'audit des entités centralisant leurs flux en dollars chez BNP Paribas New York finalisé en juillet 2016 et démarrage du 2nd cycle d'audit (objectif de réalisation : décembre 2017)
 - Insertion opérationnelle d'une culture de conformité renforcée : trois formations obligatoires en e-learning (Code de Conduite, Sanctions et Embargos, Lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme) réalisées par plus de 90% des collaborateurs du Groupe
 - Renforcement et harmonisation des procédures de revue périodique obligatoire du portefeuille de clients (« Know Your Customer »)
 - Nouvel outil de filtrage des opérations désormais opérationnel dans l'ensemble du Groupe
- La Banque a entrepris également, en concertation avec ses régulateurs principaux, notamment en France, au Royaume Uni et aux Etats Unis, un effort sans précédent de mise en conformité de sa plateforme de marché des capitaux, en particulier dans le métier du Forex (change).



Résultats du Groupe

Responsabilité Sociale et Environnementale

Succès du Plan de développement 2014-2016

Plan de développement 2020

Gouvernance



La RSE en 2016

Continuité et approfondissement

NOTRE RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

FINANCER L'ÉCONOMIE
DE MANIÈRE ÉTHIQUE

NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE

FAVORISER LE
DÉVELOPPEMENT ET
L'ENGAGEMENT DE NOS
COLLABORATEURS

NOTRE RESPONSABILITÉ CIVIQUE

ÊTRE UN ACTEUR
ENGAGÉ DE LA SOCIÉTÉ

NOTRE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

AGIR CONTRE LE
CHANGEMENT CLIMATIQUE

- En bonne voie pour l'atteinte des objectifs 2018, par exemple
 - 96,3% des collaborateurs ont suivi une formation sur un sujet d'éthique
 - 309 000 bénéficiaires de micro-crédits octroyés par des institutions de microfinance financées par BNP Paribas
- En ligne avec les orientations 2020
 - 9,3 Md€ de financements accordés aux énergies renouvelables

Objectif : **80% /an**

Objectif : **350 000**

Objectif : **15Md€**



Des réalisations majeures

- Plusieurs « premières » innovantes
 - La structuration du **1er « Contrat à Impact Social »** signé avec l'Etat français pour l'ADIE et d'un contrat de même nature avec l'Etat du Connecticut aux Etats-Unis
 - La **première émission obligataire verte** de BNP Paribas, ciblée sur le secteur des énergies renouvelables
 - Les premiers **investissements dans des start up innovantes** qui contribuent à la transition énergétique
 - Un partenariat avec la Banque Mondiale pour créer et distribuer des produits d'investissement contribuant à l'atteinte des **Objectifs de Développement Durable des Nations Unies**
 - L'encadrement de nos financements dans le secteur du tabac
- La poursuite d'actions transversales engagées dans la durée
 - **L'extension de nos Engagements** pour l'Environnement à la protection des écosystèmes
 - Une **politique de financement du charbon** encore plus stricte : plus aucun financement de centrales à charbon dans le monde
 - Doublement du montant du **soutien à la recherche sur le dérèglement du climat**
 - Prolongation jusqu'en 2018 de l'aide à l'insertion des réfugiés arrivant en Europe



Une RSE déployée dans toutes les entités de la banque

- Des produits et services conçus pour accompagner nos clients dans la transition énergétique
 - **BNP Paribas Leasing Solutions** a lancé une offre de location longue durée de LED pour les entreprises et le secteur public
 - **BNP Paribas Personal Finance** a signé de nouveaux partenariats en France, Belgique, Italie, Portugal pour financer l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables chez les particuliers
 - **BNP Paribas Real Estate** a été lauréat du concours « Réinventer Paris » avec un projet à impact environnemental positif
 - **BNP Paribas Investment Partners** a proposé à ses clients investisseurs 25Md€ d'encours « décarbonés »
- Des financements à impact positif sur la société
 - La Banque de Détail en France a contribué à la **création ou au maintien de 820 000 emplois** en France grâce aux 50 Md€ de crédits accordés en 2016 à 46 000 entreprises
 - La Banque de Financement et d'Investissement a conçu un programme pour permettre à son client **Puma** d'avoir une **chaîne de sous-traitance plus responsable**
 - 890 M€ de **financements aux entreprises sociales et à la microfinance** dans une vingtaine de pays, en croissance de 40%



Une performance reconnue

- Une **position de leader** dans les principaux classements extra-financiers



N°1 sur 31 banques dans le classement « Banques diversifiées » en Europe de **Vigeo Eiris**



N°1 sur 6 banques européennes dans le classement environnemental du **Carbon Disclosure Project**



N°2 sur 250 banques dans le classement 'Commercial Banks & Capital Markets' d'**Oekom Research**



Pour la 3ème année consécutive dans le classement « 100 Most Sustainable Corporations » de **Corporate Knights**

- Le titre BNP Paribas est **présent dans les principaux indices éthiques mondiaux** et a intégré en 2016 **deux nouveaux indices** grâce à la politique de diversité du Groupe



Global Women's Index Fund



Résultats du Groupe

Responsabilité Sociale et Environnementale

Succès du Plan de développement 2014-2016

Plan de développement 2020

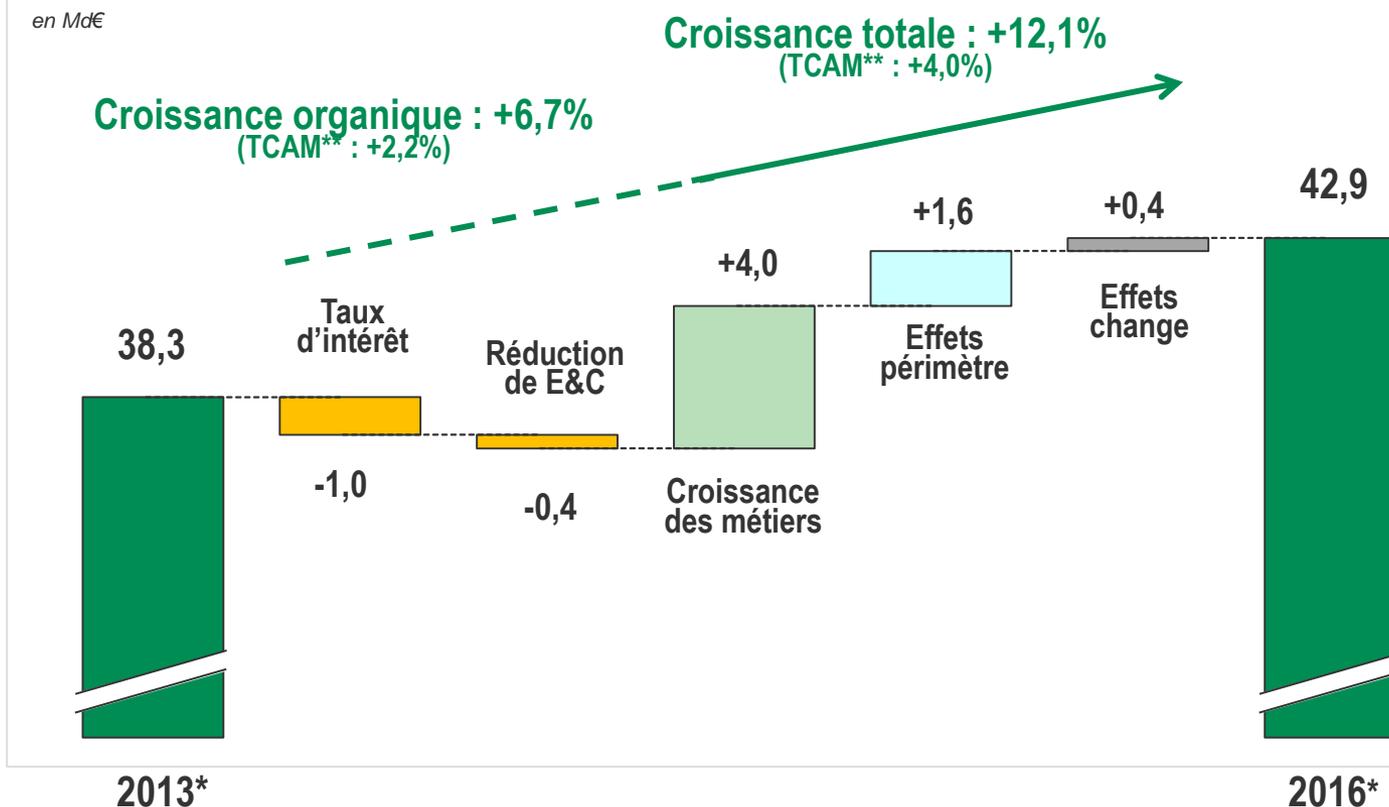
Gouvernance



Succès du Plan 2014-2016

Bonne croissance des revenus

Evolution des revenus 2013-2016*



Bonne progression des revenus malgré un contexte peu porteur

* Hors exceptionnels (+147 M€ en 2013, +538 M€ en 2016) ; ** Taux de Croissance Annuel Moyen

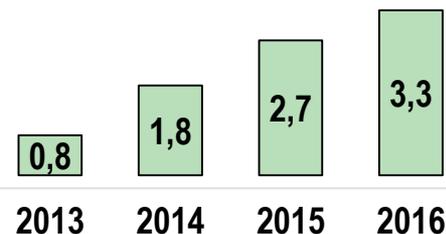


Simple & Efficient

- Finalisation en 2016 de l'ensemble des projets conformément au plan
 - 1 386 programmes comprenant 2 699 projets menés à bien depuis 2013
- Economies de coûts : 3 313 M€ réalisés depuis le lancement du projet
 - Dont 575 M€ enregistrés en 2016
 - Rappel : objectif d'économies de coûts porté de 2,8 Md€ à 3,3 Md€ (2013-2016)
- Répartition des économies de coûts par pôle depuis 2013
 - Domestic Markets (45%), IFS (26%) et CIB (29%)
- Rappel : pas de coûts de transformation Simple & Efficient en 2016

> Economies de coûts récurrentes cumulées

en Md€



> Coûts de transformation exceptionnels

en Md€

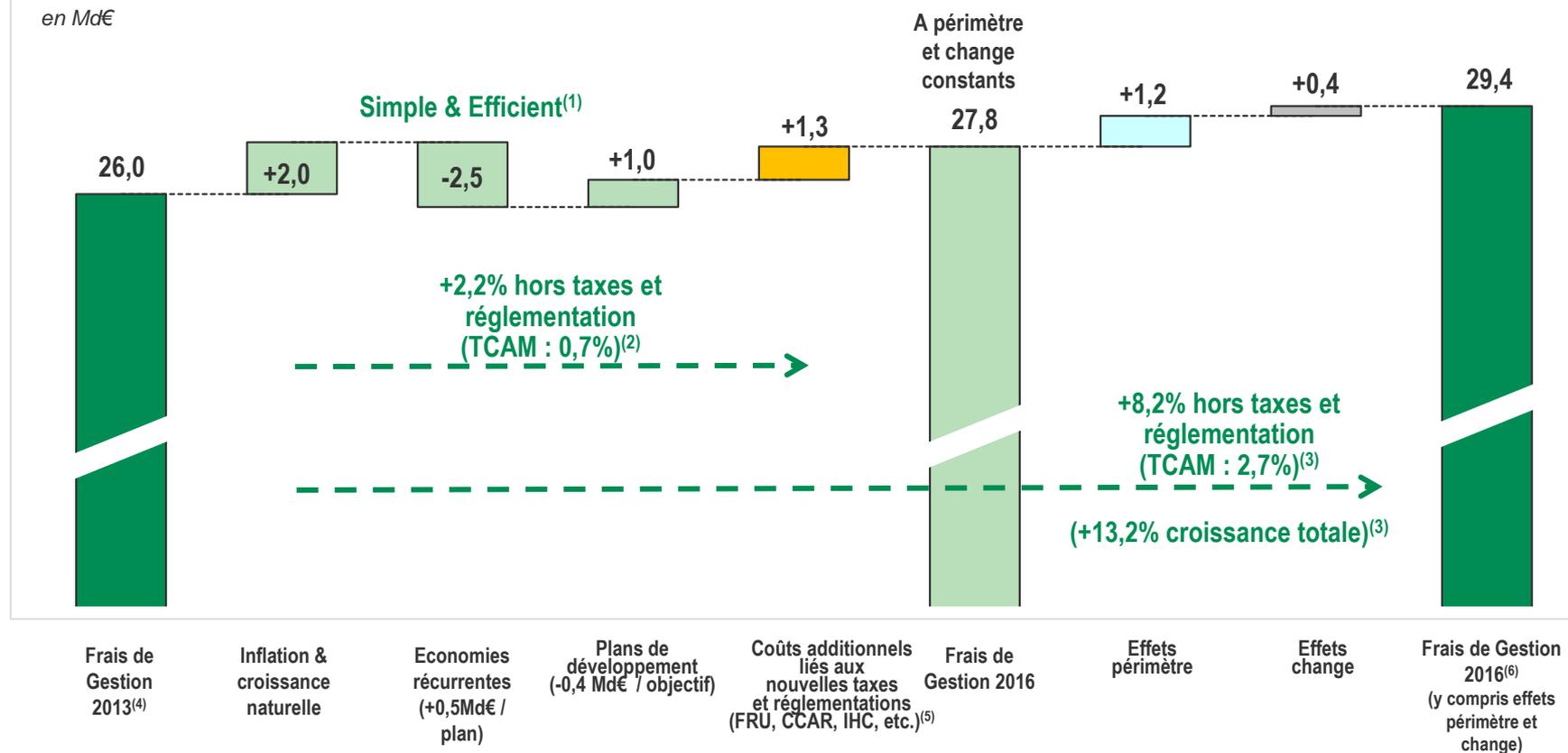


Succès du plan Simple & Efficient
Economies de coûts largement supérieures à l'objectif initial



Succès du Plan 2014-2016 : maîtrise des coûts mais impact des nouvelles taxes et réglementations

> Frais de Gestion 2013 - 2016



> Effet de ciseau positif hors nouvelles taxes et réglementations

⁽¹⁾ Rappel : 800 M€ d'économies en 2013 ; ⁽²⁾ 2013-2016, à périmètre et change constants ; ⁽³⁾ 2013-2016, à périmètre et change historiques ; ⁽⁴⁾ Y compris coûts Simple & Efficient : 660 M€ ; ⁽⁵⁾ Fonds de résolution (508 M€), Pologne/Belgique (124 M€), CCAR et IHC (238 M€), Conformité (235 M€), autres taxes et réglementations (248 M€) ; ⁽⁶⁾ Y compris coûts de transformation des métiers, coûts de restructuration des acquisitions et contribution au plan de sauvetage de 4 banques italiennes : 749 M€



Succès du Plan 2014-2016

Atteinte des objectifs financiers

			Objectif 2016	Réalisé 2016	
Croissance	Croissance organique du PNB		≥ +10% / 2013	+12,1% (y.c. acquisitions) ⁽¹⁾	✓
Efficience	Objectif d'économies du plan « Simple & Efficient »	2,0 Md€ en 2015 Plan initial	2,8 Md€	3,3 Md€	✓
	Coefficient d'exploitation	66% en 2013 hors coûts de S&E	-3 pts / 2013	66,8% ⁽²⁾ -2pts hors coûts réglementaires	✗
Profitabilité	ROE ⁽³⁾	7,8% en 2013	≥ 10%	10,3%	✓
Capital	Ratio CET1 Bâle 3 fully loaded	10,3% ⁽⁴⁾ fin 2013	10,0%	11,5%	✓
	Taux de distribution	2002-2007 : 33-40% 2008-2012 : 25-33%	~45%	45% ⁽⁵⁾	✓

- Forte croissance du résultat net : 7,7 Md€ en 2016 vs. 4,8 Md€ en 2013
 - Hors exceptionnels : 7,8 Md€ vs. 6,0Md€ (+29,1%)⁽⁶⁾
- Hausse du bénéfice net par action : 6,0€ en 2016 vs. 3,68€ en 2013
 - Hors exceptionnels : 6,1€ vs. 4,7€ soit +9,3% par an en moyenne



Forte croissance des résultats

⁽¹⁾ +6,7% hors acquisitions ; ⁽²⁾ Hors éléments exceptionnels ; ⁽³⁾ Hors éléments exceptionnels, sur la base d'un CET1 de 10% ; ⁽⁴⁾ CRD4 (fully loaded) ; ⁽⁵⁾ Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale ; ⁽⁶⁾ Impact net des éléments exceptionnels : -0,1 Md€ en 2016, - 1,2 Md€ en 2013



Résultats du Groupe

Responsabilité Sociale et Environnementale

Succès du Plan de développement 2014-2016

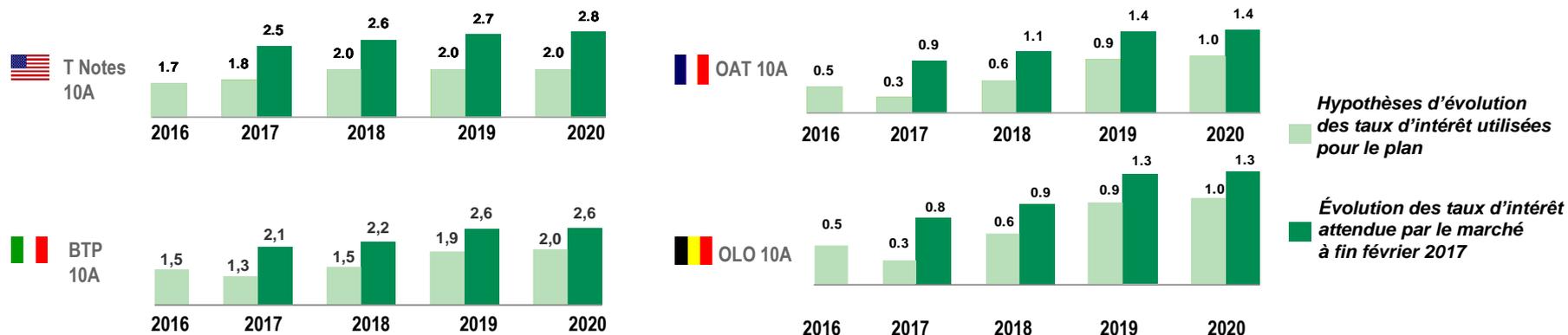
Plan de développement 2020

Gouvernance

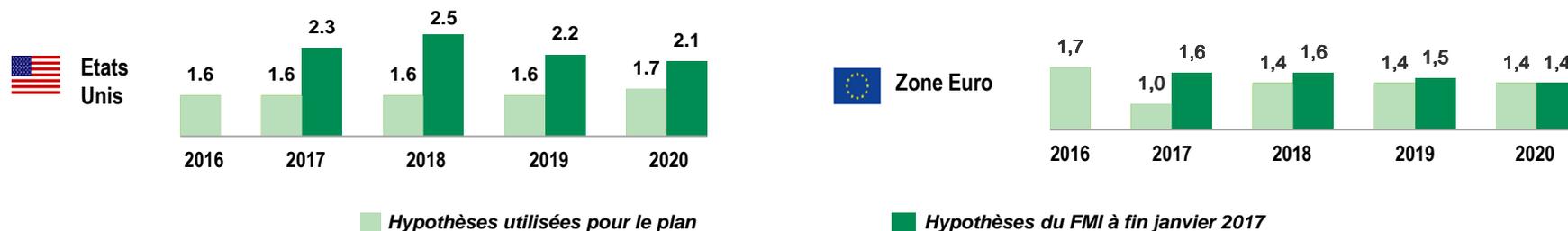


Un scénario fondé sur des hypothèses prudentes

> Hypothèses d'évolution des taux d'intérêt utilisées pour le plan comparées aux évolutions attendues par le marché à fin février 2017:



> Hypothèses d'évolution du PIB utilisées pour le plan comparées aux hypothèses du FMI à fin janvier 2017



Une trajectoire construite avec les contraintes réglementaires anticipées en 2020

	2016	Objectif 2020*
Ratio CET 1	11,5% CET1 Bâle 3 fully loaded	12%
Total capital TLAC MREL	Ratio Total Capital (plein) : 14,2% • Ratio CET1 : 11,5% • Tier 1 et Tier 2 : 2,7%	Ratio Total Capital (plein) : 15% • Ratio CET1 : 12% • Tier 1 et Tier 2 : 3% Ratio TLAC : 21%
Liquidité	LCR : 123%	LCR > 100% NSFR > 100%
Levier	4,4% Levier Bâle 3 plein	4%

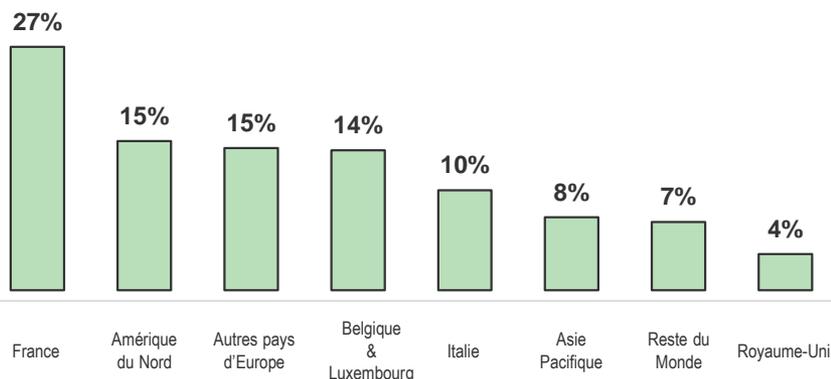
**Des contraintes réglementaires
qui continuent de s'accroître sur la période****

* À référentiel réglementaire constant ; ** Dans le référentiel actuel de Bâle 3

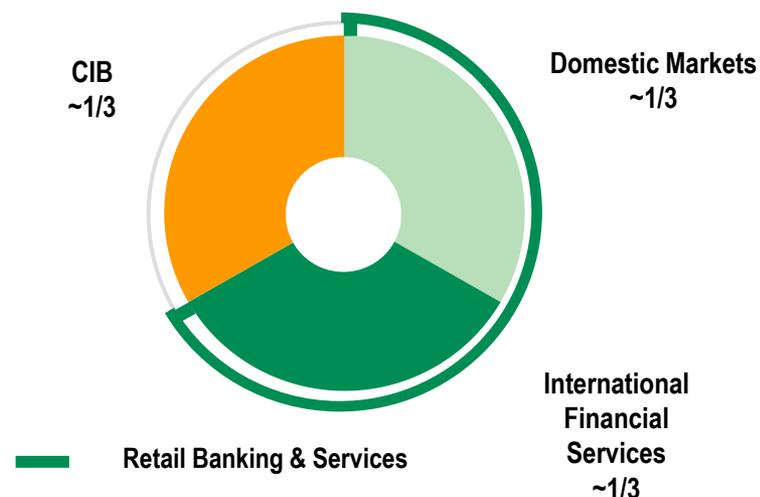


Capitaliser sur la force du business model intégré et diversifié

Engagements commerciaux* par pays 1 438 Md€ au 31.12.2016



Fonds propres alloués en 2020



- Un business model diversifié par pays et par métier qui a démontré sa force
- Des activités centrées sur les besoins des clients
- Un atout certain dans le nouvel environnement

Confirmation du business model équilibré s'appuyant sur 3 piliers : Domestic Markets, IFS et CIB

* Engagements bruts, bilan et hors bilan



Un programme ambitieux de nouvelle expérience clients, de transformation digitale & d'économies

Capitaliser sur les initiatives existantes

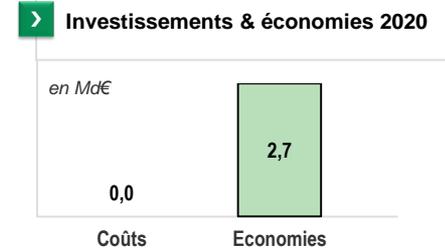
Applications, produits et plateformes digitales	
Tech Labs	

Investir dans une nouvelle expérience clients, la transformation digitale et l'efficacité opérationnelle...

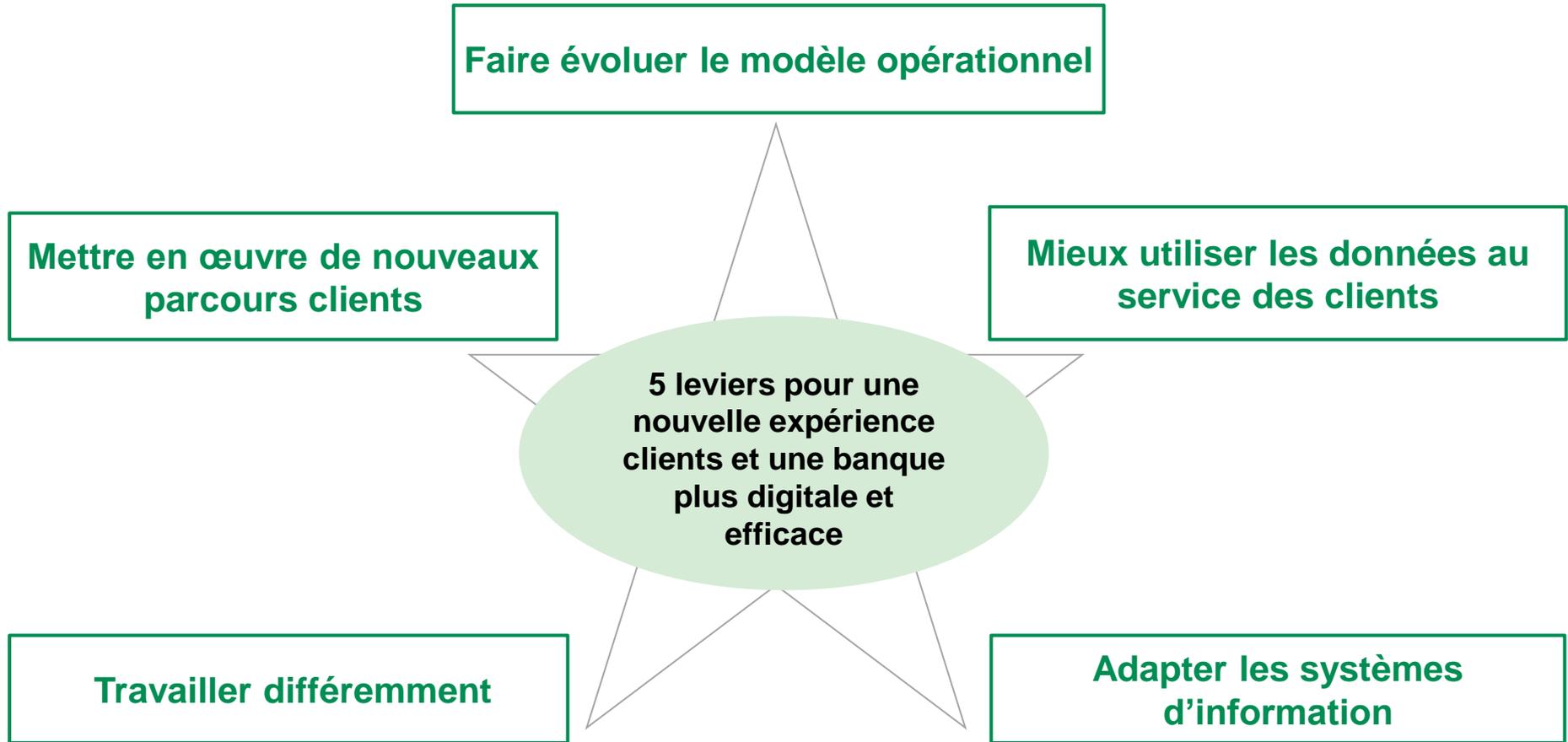


...et générer ~2,7 Md€ d'économies annuelles à partir de 2020

- Contribution équilibrée de tous les métiers et fonctions du Groupe aux économies



5 leviers pour une nouvelle expérience clients & une banque plus digitale et efficace



Domestic Markets 2020 : renforcer la dynamique commerciale et améliorer l'efficacité opérationnelle

Renforcer la dynamique commerciale dans un environnement qui ne s'améliore que progressivement

Un environnement de risque qui continue à être favorable

Dégager 1 Md€ d'économies récurrentes de coûts

> Principaux objectifs financiers*

Objectifs 2020 / 2016	Revenus (TCAM)	Coefficient d'exploitation
Domestic Markets	>+0,5%	-3 pts

RONE 2020 : >17,5% (+2pts / 2016)**



Une croissance significative des résultats d'ici 2020

* Intégrant 100% de la Banque Privée, hors effet PEL/CEL ; ** Retour sur fonds propres notionnels



International Financial Services 2020

Un moteur de croissance pour le Groupe

Renforcer nos positions dans un contexte de transformations

Améliorer l'efficacité opérationnelle :
0,6 Md€ d'économies de coûts

Principaux objectifs financiers*

Objectifs 2020 / 2016	Revenus (TCAM)	Coefficient d'exploitation
IFS	>+5%	-5 pts

RONE 2020 : >20%** (+2pts / 2016)

> Une croissance soutenue des revenus et des résultats d'ici 2020

* Hors FHB ; ** Retour sur fonds propres notionnels



CIB 2020 : accélérer la transformation opérationnelle et digitale & le développement en Europe

Etendre à 2020 l'horizon du plan de transformation

Accélérer le développement de la clientèle en Europe

Mettre en œuvre les 5 leviers → efficacité, digitalisation et nouvelle expérience client

> Principaux objectifs financiers

Objectifs 2020 / 2016	Revenus (TCAM)	Coefficient d'exploitation
CIB	>+4,5%	-8 pts

RONE* 2020 : >19% (+6pts / 2016)



Croissance soutenue des revenus et des résultats d'ici 2020

** Retour sur fonds propres notionnels*

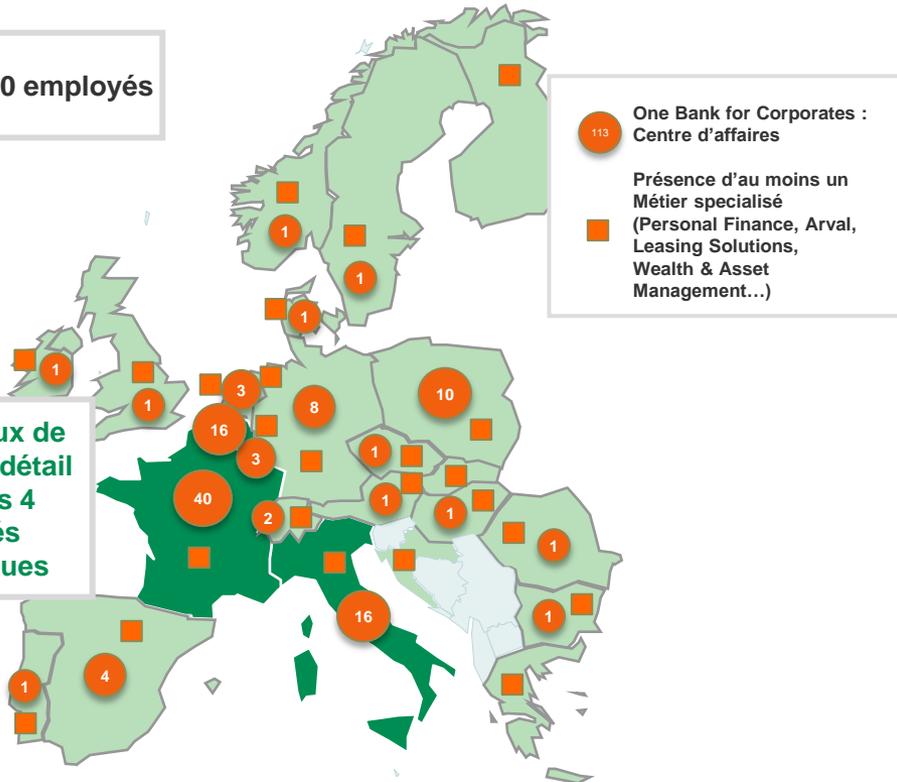


Continuer à renforcer notre position unique en Europe

> Une position unique Europe

> 146 000 employés

Des réseaux de banque de détail dans nos 4 marchés domestiques



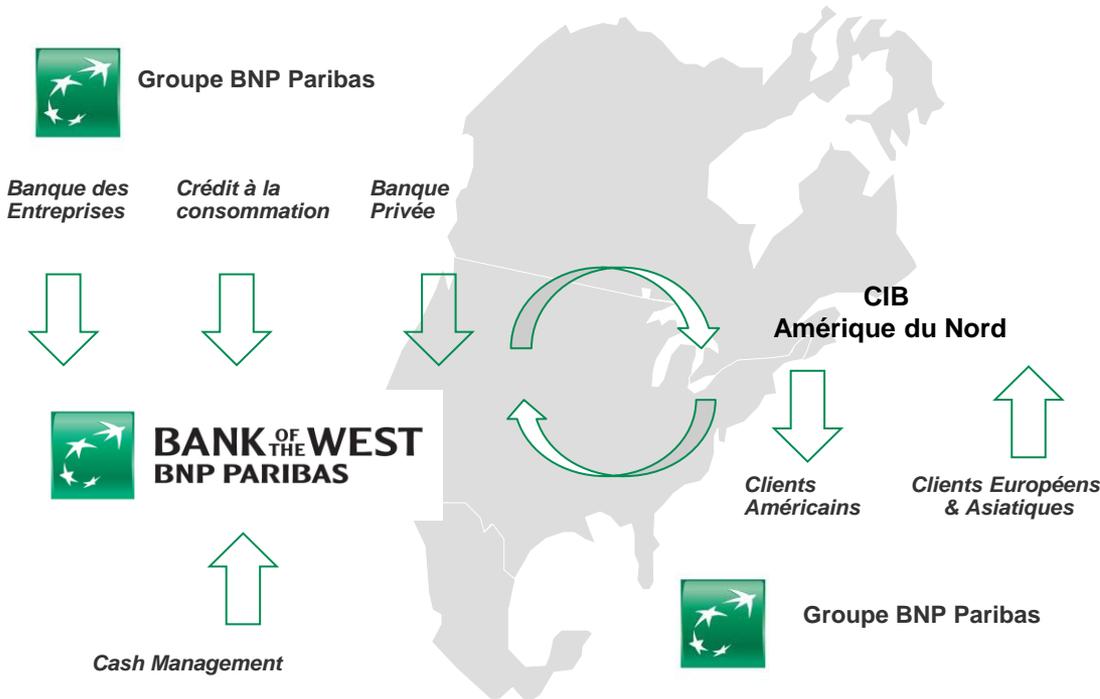
- Continuer à renforcer les positions de leader de nos métiers grâce à la croissance organique
- Un accent spécifique sur certains pays cibles : Allemagne, Pays-Bas, pays nordiques ...
- Poursuivre les acquisitions dans des pays et activités ciblées :
 - Ex : acquisition récente des activités de financement d'Opel
- Lancement de nouvelles offres tirant parti de fortes bases de clientèle existantes

⁽¹⁾ Private Banker International; ⁽²⁾ Dealogic 2016; ⁽³⁾ Dealogic 2016 par volume et nombre de deals; ⁽⁴⁾ Greenwich 2016; ⁽⁵⁾ En terme d'actifs sous conservation



Amérique du Nord : continuer à consolider notre présence dans un marché majeur

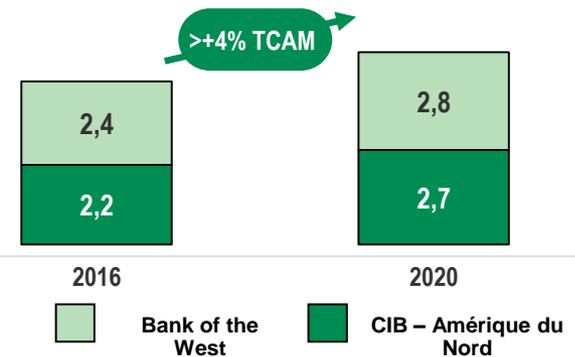
> Développer les connexions avec le Groupe



> Objectifs de croissance des revenus en Amérique du Nord

(Bank of the West* et CIB)

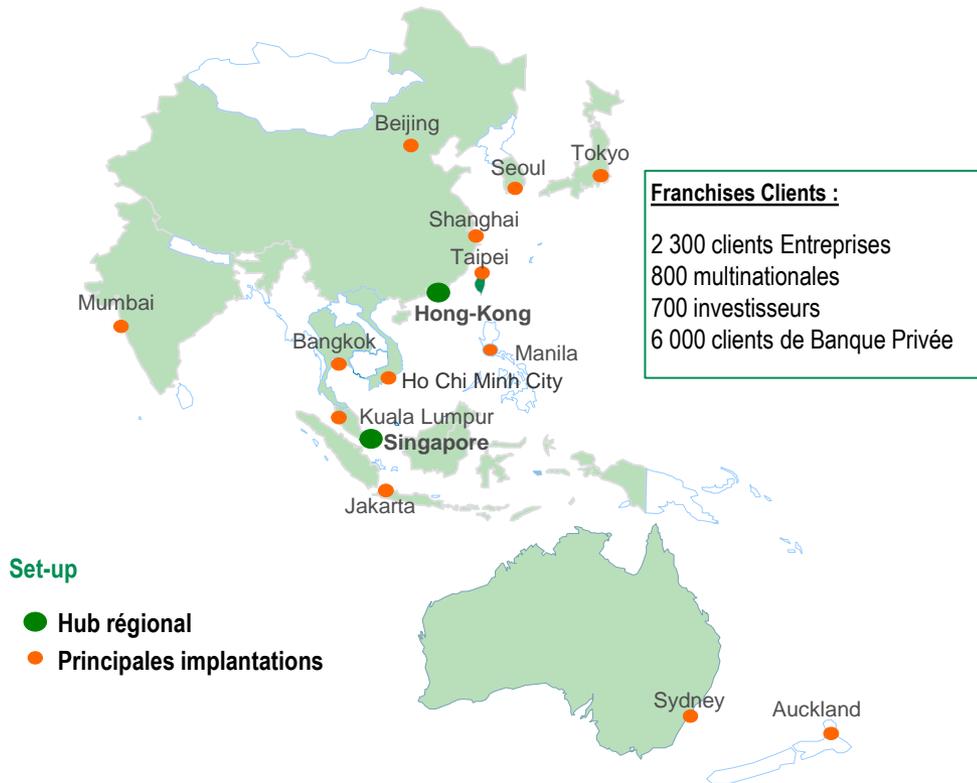
en Md€



* Intégrant 100% de la Banque Privée

Asie-Pacifique: poursuivre le développement de la franchise et profiter de la croissance de la Région

> Une forte présence en Asie-Pacifique



> Objectifs de croissance des revenus en Asie-Pacifique

En Md€

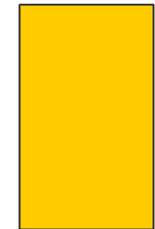
+6,5% TCAM

>4

3,1



2016



2020

Une politique ambitieuse de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

NOTRE RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

Financer l'économie de manière éthique

NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Favoriser le développement et l'engagement de nos collaborateurs

NOTRE RESPONSABILITÉ CIVIQUE

Être un acteur engagé de la société

NOTRE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Agir contre le changement climatique

Une culture d'entreprise marquée par un sens profond de la responsabilité éthique

- Veiller à ce que tous les salariés du Groupe se soient appropriés les règles du Code de Conduite
- Contribuer à la lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme

Un impact positif pour la société à travers nos financements

- Contribuer à l'atteinte des Objectifs du Développement Durable des Nations Unies à travers nos crédits aux entreprises et notre gamme de produits d'investissement
- Anticiper et gérer rigoureusement les impacts potentiels de nos financements sur l'environnement et les droits de l'homme

Un rôle moteur dans la transition vers une économie bas carbone

- Réduire notre exposition au charbon sur la base d'une politique interne aux meilleurs standards du secteur
- Porter le montant des financements consacrés aux énergies renouvelables à 15 Md€ en 2020 (x2 / 2015)



Engagement de neutralité du fonctionnement de la banque dès 2017 pour les gaz à effet de serre



Conclusion

Bonne performance du Groupe en 2016

Résultat net part du Groupe : 7,7 Md€

Succès du plan 2014-2016

Progression sur l'ensemble des grands axes stratégiques

ROE en ligne avec l'objectif du plan

Lancement du nouveau plan de développement 2017-2020

Capitaliser sur la force du business model intégré et diversifié

Construire la banque de demain en accélérant la transformation digitale

Mener une politique ambitieuse de Responsabilité Sociale et Environnementale



Résultats du Groupe

Responsabilité Sociale et Environnementale

Succès du Plan de développement 2014-2016

Plan de développement 2020

Gouvernance



La gouvernance des Banques : une forte implication du Superviseur

- Composition du Conseil examinée par la BCE

Evaluation par la Banque soumise à l'approbation du Superviseur

Disponibilité

Réputation, compétence,
expérience, liberté d'esprit

Conflits d'intérêts

Indépendance

Diversité

- Les institutions financières sont soumises à des règles plus strictes que les émetteurs d'autres secteurs d'activité, par exemple :
 - Moindre nombre de mandats d'administrateurs autorisé
 - Appréciation par le Superviseur de la pertinence du choix des administrateurs et de leur compétence
- Une politique de rémunération obligatoirement cohérente avec le profil de risque de l'Etablissement



Un corpus réglementaire exigeant
Une gouvernance toujours mieux alignée sur l'intérêt des actionnaires



Composition du Conseil d'administration

12 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale

- Pour 3 ans
- 4 nationalités
- 10 administrateurs indépendants*
 - Soit plus de 80% des administrateurs élus par les actionnaires
- 5 femmes
 - Soit plus de 40% des administrateurs élus par les actionnaires

2 administrateurs élus par les salariés

- Pour 3 ans
- 2 femmes
- Non indépendants**, dont
 - L'une siège au Comité des rémunérations et au Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité
 - L'autre est membre du Comité des comptes

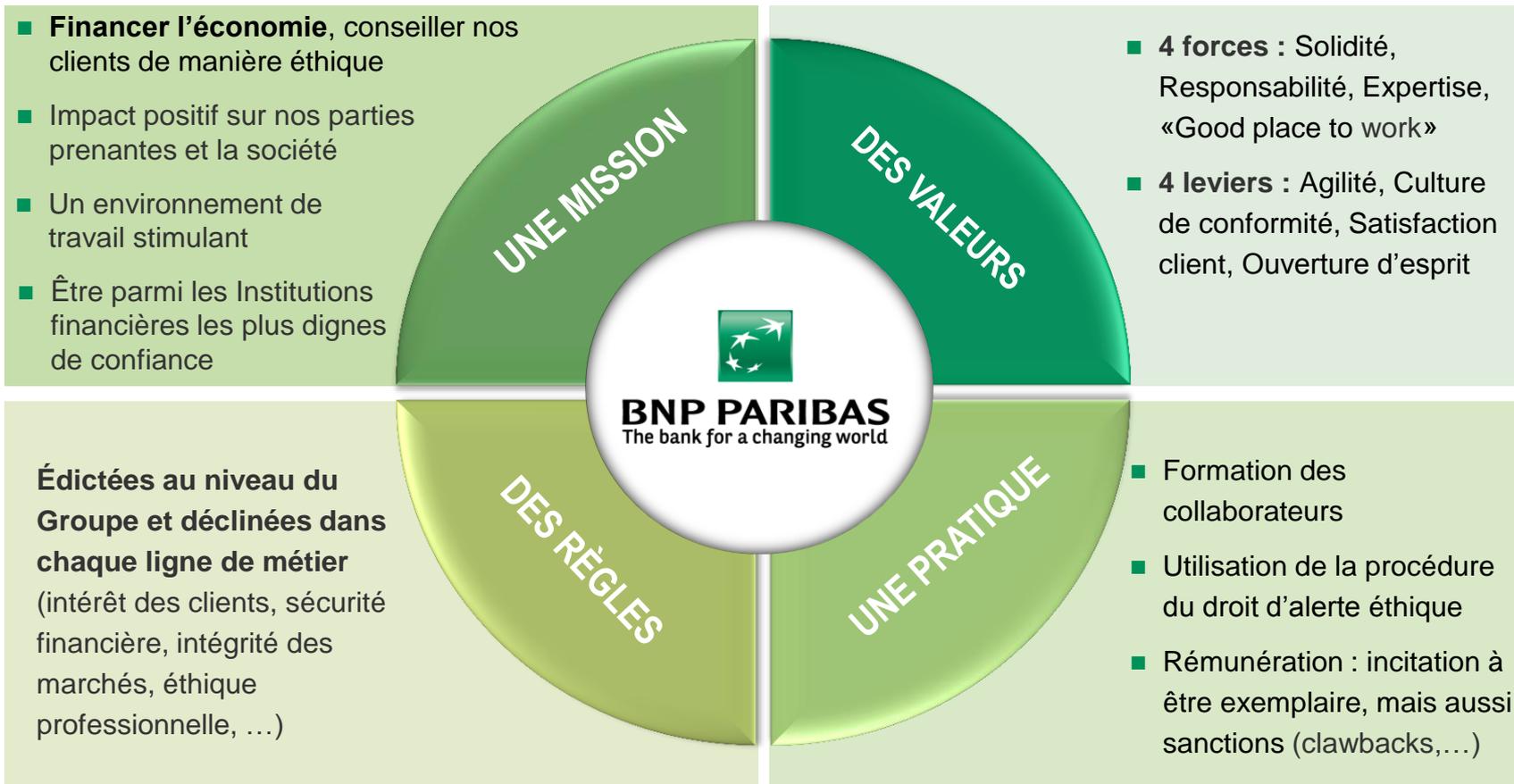
- Des administrateurs aux compétences complémentaires
- 50% de femmes au Conseil d'administration
- Très fort taux d'assiduité aux séances du Conseil d'administration : 98%

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

* Au sens du Code Afep-Medef et selon l'appréciation du Conseil d'administration ; ** Au sens du Code Afep-Medef



Le Code de conduite de BNP Paribas : une démarche commune au Conseil et à la Direction Générale



Plus de 182 000 collaborateurs formés en 2016
Déclinaisons complémentaires dans les Métiers (CIB Conduct Program,..)



Propositions de Renouvellement et de Nomination d'Administrateurs (1/2)



- M. Jean LEMIERRE (renouvellement)
 - Président de BNP Paribas depuis le 1^{er} décembre 2014
 - En raison de sa qualité de mandataire social dirigeant, n'est membre d'aucun Comité



- M^{me} Monique COHEN (renouvellement)
 - Associée d'Apax Partners MidMarket
 - Membre du Comité des comptes et du Comité des rémunérations
 - Indépendante au sens du Code Afep-Medef*



- M^{me} Daniela SCHWARZER (renouvellement)
 - De nationalité allemande
 - Directrice du think tank DGAP (Conseil Allemand pour les Affaires Etrangères)
 - Membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE
 - Indépendante au sens du Code Afep-Medef

(*) Selon l'appréciation du Conseil d'administration



Propositions de Renouvellement et de Nomination d'Administrateurs (2/2)



- M^{me} Fields WICKER-MIURIN (renouvellement)
 - De nationalités britannique et américaine
 - Co-fondatrice et Associée chez Leaders' Quest (Grande-Bretagne)
 - Membre du Comité des Comptes
 - Indépendante au sens du Code Afep-Medef



- M. Jacques ASCHENBROICH (nomination)
 - Président-Directeur Général de Valeo
 - Serait un Administrateur indépendant au sens du Code Afep-Medef



Rémunération : six résolutions soumises au vote des actionnaires

- **Deux résolutions nouvelles en application de la loi « Sapin 2 »**
 - Vote “ex ante”, délibératif, pour l’approbation des politiques de rémunération
 - Suivi lors de la prochaine AG d’un vote “ex post” relatif aux versements effectués en vertu de la politique adoptée

Politique de rémunération de
Jean Lemierre, Président

Politique de rémunération de
- Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général
- Philippe Bordenave, Directeur Général délégué

- **Trois résolutions « Say on Pay » (Code Afep-Medef) :**
 - Vote consultatif sur les montants dus ou attribués au titre de 2016

Rémunération de
Jean Lemierre
Président

Rémunération de Jean-Laurent Bonnafé
Directeur Général

Rémunération de Philippe Bordenave
Directeur Général délégué

- **Une résolution spécifique à l’industrie bancaire (Code monétaire et financier) :**
 - Vote consultatif sur les montants versés en 2016

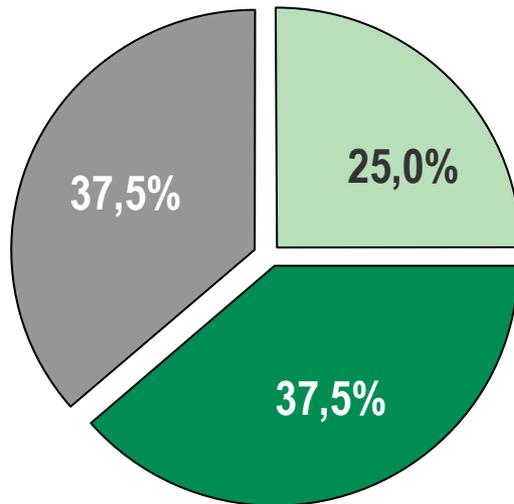
Enveloppe de rémunération globale des dirigeants et « preneurs de risque »



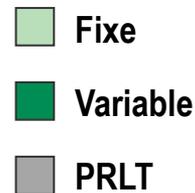
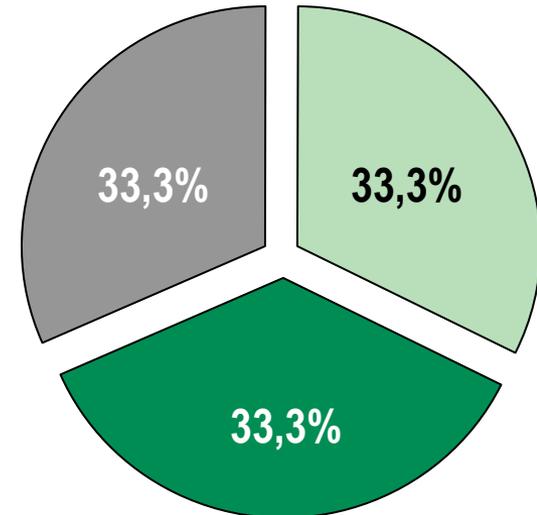
Adaptation des Règles de Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux à Compter du 1^{er} Janvier 2016

Répartition de la rémunération totale

Avant



Après



Maintien de l'économie générale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (ni augmentation, ni réduction)



Rémunération Variable Annuelle : Les Critères et leur Mesure au titre de 2016

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%

43,80%

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

37,50%

36,95%

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

QUALITATIFS :
Critères personnels

25%

25,00%

25,00%

- Appréciation au regard de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Banque, notamment de son plan de transformation, du modèle de Leadership for Change ainsi que de la RSE et tenant compte du contexte général de l'année considérée.

- *Le dépassement des objectifs qualitatifs n'induit aucune augmentation de la part variable liée à ces critères.*

⁽¹⁾ Rémunération Variable Cible

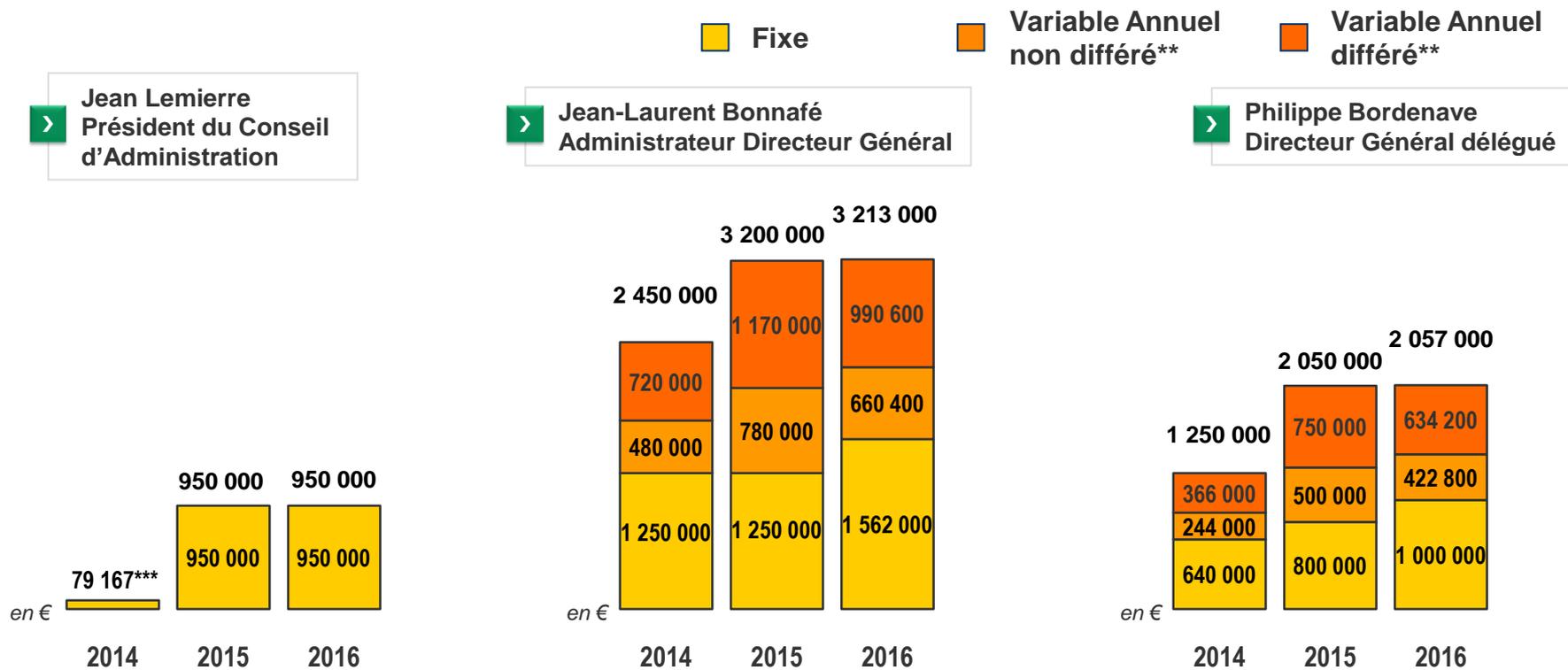


Rémunération Variable Annuelle Attribuée au titre de 2016

	Rémunération attribuée	Rappel du montant cible	Rappel du maximum attribuable
J-L. BONNAFÉ	1 651 000 €	1 562 000 €	1 874 400 €
Ph. BORDENAVE	1 057 000 €	1 000 000 €	1 200 000 €



Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux*



* Hors PRLT ; ** Dont 50% indexés sur l'évolution du cours de l'action BNP Paribas ; *** 1 mois pro-rata temporis



Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux*

Evolution sur Longue Période

2003	2016		2007	2016
100	205	Résultat net part du Groupe	100	98
100	108	Rémunération totale brute	100	76

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

- amortit à la hausse
- ou amplifie à la baisse

l'évolution de la profitabilité de l'entreprise

* Hors PRLT



Rémunération Conditionnelle à Long Terme (PRLT) attribuée aux Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs

Au titre de 2016	PRLT attribué	Valorisation du PRLT attribué ⁽¹⁾
J-L. BONNAFÉ	1 562 000 €	775 767 €
Ph. BORDENAVE	1 000 000 €	496 650 €

- Paiement conditionnel à l'issue d'une période de 5 ans, lié
 - A la performance intrinsèque du cours
 - A la surperformance comparée à celle de l'indice Euro Stoxx Banks
- Le PRLT attribué en 2017 comporte 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



Rémunération Variable à Long terme calculée sur la base de la rémunération variable annuelle cible au titre de 2016

⁽¹⁾ Juste valeur de 49,67% du montant attribué, telle que calculée par un expert indépendant

