

LA BANQUE, ACTEUR DU CHANGEMENT



RAPPORT ANNUEL 2015



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

BNP PARIBAS UN MODÈLE INTÉGRÉ, GAGE DE PERFORMANCE

Business model	5
Chiffres clés	6
Implantations	7
Le Conseil d'administration	8
Interview du Directeur Général	11
Le Comité Exécutif	13
Activités	14
Actionnariat	18
Ressources Humaines	20
Responsabilité sociale et environnementale	22
Nos engagements	24

3 QUESTIONS SUR LA BANQUE 29



**Comment la banque
contribue-t-elle
à l'économie réelle ?** 33

Tribune 34

Financer l'économie
réelle : un rôle
central pour
BNP Paribas

Faits marquants 36

BNP Paribas,
acteur de
l'économie
réelle



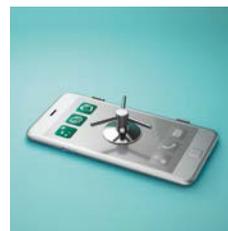
**Comment la banque
participe-t-elle à la
transition énergétique ? ...** 41

Tribune 42

BNP Paribas,
accélérateur
de transition
énergétique

Faits marquants 44

BNP Paribas,
acteur de
la transition
énergétique



**À quoi ressemblera
la banque de demain ?** 49

Tribune 50

La digitalisation
au cœur de
la transformation
de BNP Paribas

Faits marquants 52

BNP Paribas,
acteur du
changement

BNP Paribas est la banque d'un monde qui change : attentive aux mutations de la société, en phase avec ses préoccupations et en anticipation de ses besoins. Au travers de faits marquants qui ont illustré l'année, le Rapport Annuel 2015 présente à la fois le Groupe BNP Paribas et ses réponses aux interrogations de la société sur le rôle de la banque.

BNP PARIBAS

**UN MODÈLE INTÉGRÉ,
GAGE DE PERFORMANCE**

UN GROUPE INTÉGRÉ LEADER EN EUROPE

La capacité à servir une clientèle diversifiée est au cœur du modèle économique de BNP Paribas.

Près de 32 millions de particuliers et 1 million de professionnels, entrepreneurs, PME et grandes entreprises font confiance aux réseaux de banques de détail du Groupe, tandis que BNP Paribas Personal Finance compte plus de 20 millions de clients actifs.

Grâce à sa dimension internationale, à la coordination de ses métiers et à ses expertises solides, le Groupe peut offrir à ses clients une gamme complète de solutions innovantes adaptées à leurs besoins. Ces solutions couvrent les moyens de paiement, la gestion des dépôts et les financements traditionnels

ou spécialisés. Elles recourent également l'épargne de placement, la protection, la gestion de patrimoine, la gestion d'actifs et l'immobilier.

La banque de financement et d'investissement propose en outre des services tels que l'accès aux marchés de capitaux, le métier Titres, la gestion de trésorerie et les produits de taux et de change, les solutions de financements structurés, ainsi que le conseil et la couverture des risques sur tous types d'actifs.

BNP Paribas peut accompagner ses clients dans leurs projets d'expansion grâce à sa présence dans 75 pays. ■

NOS ACTIVITÉS

Le Groupe BNP Paribas détient des positions clés dans ses 2 domaines d'activité :
Retail Banking & Services, comprenant Domestic Markets
et International Financial Services, et Corporate & Institutional Banking.

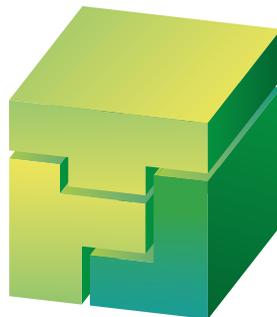
RETAIL BANKING & SERVICES

Domestic Markets

Banque De Détail en France
BNP Paribas Fortis
BNL
BGL BNP Paribas
Arval
BNP Paribas Leasing Solutions
BNP Paribas Personal Investors

International Financial Services

BNP Paribas Personal Finance
International Retail Banking
BNP Paribas Cardif
BNP Paribas Wealth Management
BNP Paribas Investment Partners
BNP Paribas Real Estate



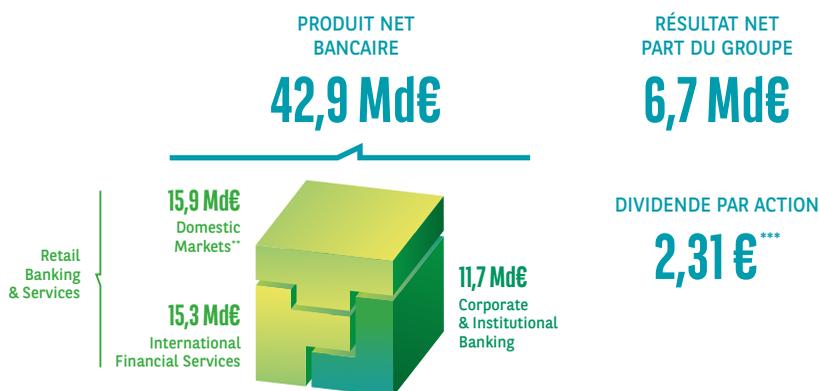
CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

Corporate Banking
Global Markets
BNP Paribas Securities Services

RÉSULTATS ANNUELS 2015

Dans un contexte de reprise progressive de la croissance en Europe, BNP Paribas a réalisé en 2015 une bonne performance opérationnelle d'ensemble. Le produit net bancaire s'élève à 42,9 milliards d'euros, en hausse de 9,6% par rapport à 2014. Les revenus sont en progression dans tous les pôles opérationnels, avec une performance solide de Domestic Markets et une forte hausse d'International Financial Services et de Corporate & Institutional Banking. Avec un résultat net part du Groupe de 6,7 milliards d'euros, BNP Paribas présente des résultats solides grâce à son modèle intégré et diversifié au service de ses clients. Au 31 décembre 2015, le ratio de solvabilité common equity Tier 1 de Bâle 3 plein* s'élève à 10,9%. Enfin, le Groupe confirme les objectifs du plan de développement 2014-2016.

BONNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE



BONNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE

UN RATIO DE SOLVABILITÉ ÉLEVÉ*

10,9 %

UNE RÉSERVE DE LIQUIDITÉ TRÈS IMPORTANTE

266 Md€

* Ratio de solvabilité common equity Tier 1 de Bâle 3 plein au 31 décembre 2015, tenant compte de l'ensemble des règles de la CRDIV (Capital Requirements Directive) sans disposition transitoire.

** Intégrant 100% des Banques Privées des réseaux domestiques (hors effets PEL/CEL).

*** Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016.

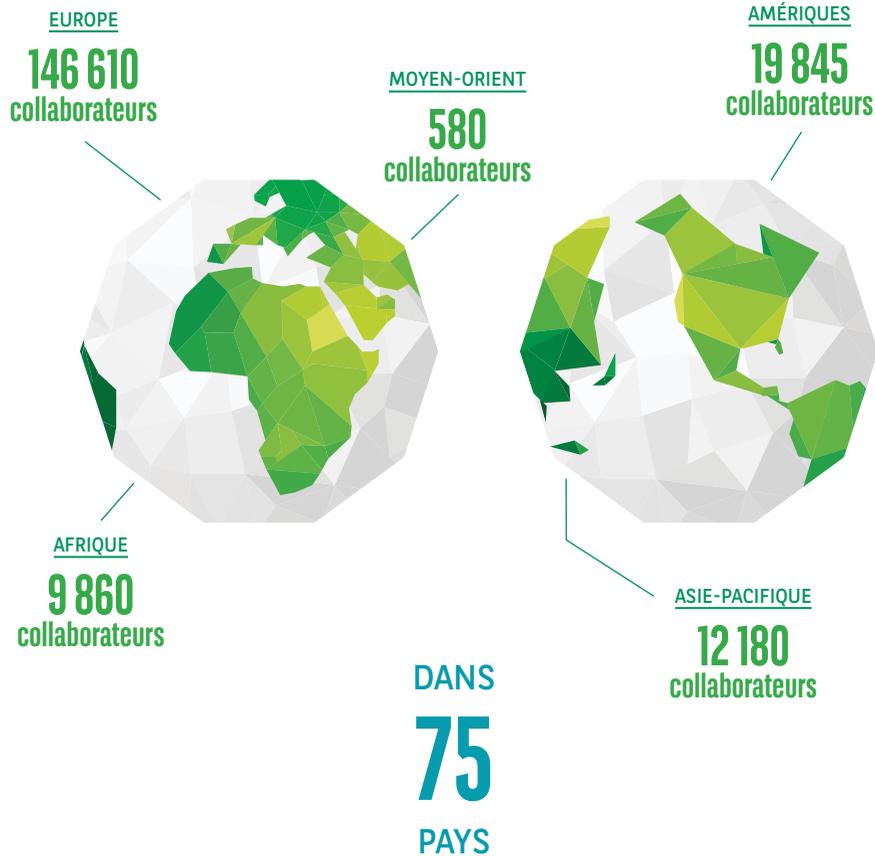


Des informations complémentaires sont disponibles dans le Document de référence et rapport financier annuel 2015, accessible sur invest.bnpparibas.com

NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

BNP Paribas, un Groupe européen d'envergure internationale.

PLUS DE
189 000
COLLABORATEURS



LES MISSIONS DU PRÉSIDENT ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



JEAN LEMIERRE

PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

Le Président

Il veille au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires, en lien avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale. Il préside, à ce titre, le Comité de liaison des actionnaires.

Le Président apporte son aide et ses conseils au Directeur Général tout en respectant les responsabilités exécutives de celui-ci.

En étroite coordination avec la Direction Générale, il peut représenter le Groupe dans ses

relations de haut niveau aux plans national, européen et international.

Le Président contribue à la promotion des valeurs et de l'image de BNP Paribas tant au sein du Groupe qu'à l'extérieur de celui-ci.

À la demande du Directeur Général, il peut participer à toute réunion interne portant sur des sujets relatifs à la stratégie, l'organisation, les projets d'investissement ou de désinvestissement, les risques et l'information financière.

Avec les membres du Conseil d'administration, le Président suit la réalisation du plan de développement du Groupe.

Le Conseil d'administration

Il détermine la stratégie et les orientations de l'activité de BNP Paribas sur proposition de la Direction Générale. Il nomme le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués. Il examine et décide des opérations d'importance stratégique et suit la mise en œuvre des objectifs qu'il a approuvés. Il est informé régulièrement de la situation de liquidité et des engagements du Groupe.

En 2015, le Conseil d'administration a notamment examiné le plan de développement 2014-2016 au regard des résultats des pôles, du contexte économique et de taux qui s'est détérioré, et de l'impact de nouvelles taxes et réglementations. Il a confirmé la pertinence des choix du plan, notamment au regard des projets préparant la banque de demain, des bons résultats dans les différents territoires, du renforcement des moyens en matière de conformité et de contrôle, et d'une politique rigoureuse de gestion des risques. ■

1

JEAN LEMIERRE
Président du Conseil
d'administration
de BNP Paribas

2

JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur
Directeur Général
de BNP Paribas

3

**PIERRE-ANDRÉ
de CHALEDAR**
Président-Directeur
Général de La Compagnie
de Saint-Gobain

4

MONIQUE COHEN
Associée
d'Apax Partners

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration
est composé de 14 administrateurs,
dont 12 nommés par les actionnaires
et 2 élus par les salariés.
La parité hommes-femmes est respectée.
Quatre nationalités sont représentées.

5

MARION GUILLOU
Présidente d'Agreenium

6

DENIS KESSLER
Président-Directeur
Général de SCOR SE

7

JEAN-FRANÇOIS LEPETIT
Administrateur
de sociétés

8

NICOLE MISSON
Conseillère de
clientèle Particuliers,
Administratrice
élue par les salariés
de BNP Paribas

12

3

10

2

1

8

11

4

13

5

9

7

14

6

9

LAURENCE PARISOT
Vice-Présidente
du Directoire de Ifop SA

10

DANIELA SCHWARZER
Membre du Comité
exécutif du German
Marshall Fund

12

**EMIEL VAN
BROEKHOVEN**
Économiste,
Professeur Honoraire
de l'Université d'Anvers

13

SANDRINE VERRIER
Assistante de production
et d'appui commercial,
Administratrice
élue par les salariés
de BNP Paribas

11

MICHEL TILMANT
Gérant de Strafin sprl

AUTRE MANDATAIRE SOCIAL

PHILIPPE BORDENAVE
Directeur Général délégué de BNP Paribas

14

FIELDS WICKER-MIURIN
Cofondatrice et associée
chez Leaders' Quest

CODE DE CONDUITE

Le 31 mars 2016, le Conseil d'administration a adopté le nouveau Code de conduite de BNP Paribas. Ce document, à l'attention de l'ensemble des collaborateurs, énonce les règles qui leur permettront d'agir conformément aux valeurs du Groupe.

CODE DE CONDUITE DU GROUPE BNP PARIBAS



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

AVANT-PROPOS

DU CODE DE CONDUITE*

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.

Ensemble, nous avons la détermination que BNP Paribas fonde son avenir sur sa compétence professionnelle et son intégrité.

Il s'agit en effet de bénéficier de l'engagement de tous les collaborateurs du Groupe et de mériter la confiance de nos partenaires, clients, actionnaires, responsables des pays où la banque travaille et représentants de la société civile.

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 rythme de changement du monde dans lequel la banque déploie ses activités ne cesse de s'accélérer. BNP Paribas peut maîtriser ces mutations en s'adaptant, en anticipant et en innovant.

Cela à condition de le faire avec une culture d'entreprise construite autour de valeurs solides, appliquées avec rigueur.

* L'intégralité du Code de conduite est disponible sur group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/strategie-et-culture-d-entreprise

C'est dans cet esprit que ce Code de conduite a été élaboré. Il définit les règles de conduite dans le cadre de ces valeurs qui nous inspirent ; il guide nos attitudes et nos comportements ; il dit ce que nous voulons être : la banque européenne de référence avec une présence mondiale et une institution financière respectée dans le monde.

Le Code de conduite 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.

Nous faisons confiance à chaque collaborateur pour donner toute leur plénitude à ces valeurs et principes, source de notre contribution à la société, de notre cohésion et de notre succès.

Le 31 mars 2016



Jean Lemierre
Président du Conseil
d'administration



Jean-Laurent Bonnafé
Administrateur
Directeur Général



JEAN-LAURENT BONNAFÉ

ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL

« 2015 NOUS DONNE LES MOYENS
DE NOUS PROJETER DANS L'AVENIR
ET D'ANTICIPER CE QUE SERA
BNP PARIBAS EN 2020. »

INTERVIEW DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Quel bilan dressez-vous de l'année 2015 ?

JEAN-LAURENT BONNAFÉ — 2015 a été une très bonne année pour l'ensemble de nos métiers. Les revenus dépassent 40 milliards d'euros, soit une hausse de 9,6% par rapport à 2014. Ils progressent dans tous les domaines d'activité. Hors éléments exceptionnels, le résultat net s'établit à plus de 7 milliards d'euros. Au-delà de la performance, ces résultats solides confortent notre modèle de banque intégrée et diversifiée. Ils nous donnent les moyens d'écrire la suite de notre ambition grâce à notre capacité d'investissement.

2015 a aussi été l'occasion d'un point à mi-parcours du plan de développement 2014-2016 et de la mise en œuvre de vos engagements. Que pouvez-vous nous en dire ?

J-L B — Malgré une croissance modérée en Europe, un contexte de taux bas et une hausse des coûts réglementaires, nous sommes en bonne voie pour achever avec succès notre plan de développement 2014-2016. À titre d'exemple, les objectifs du plan sont déjà atteints en Asie-Pacifique et dans CIB-Amérique du Nord. L'objectif d'une rentabilité des fonds propres de 10% pour 2016, sur la base d'un ratio de solvabilité CET1 de Bâle 3 plein de 10%, est confirmé. En outre, nous avons considérablement renforcé les missions de la fonction Conformité. Nous avons également donné une nouvelle dimension à nos engagements en matière de transition énergétique et de développement durable. Concrètement, nous allons plus que doubler nos financements dans le domaine des énergies renouvelables pour atteindre un montant de 15 milliards d'euros en 2020 et nous renforçons notre dispositif de gestion du risque carbone.

Pouvez-vous revenir plus précisément sur les actions entreprises en matière de conformité ?

J-L B — Depuis 2 ans, nous nous sommes réorganisés en profondeur et avons instauré un contrôle strict des risques géopolitiques et sociétaux. Toute l'activité de BNP Paribas est désormais passée au filtre de la conformité, la colonne vertébrale des banques en matière de réglementations. Nous avons investi beaucoup de moyens dans la réorganisation de la fonction Conformité. Nous avons recruté un millier de personnes en 2015 et y consacrons un budget annuel d'environ 600 millions d'euros.

En 2015, vous avez également entrepris de redéfinir la culture et les fondamentaux du Groupe. Pourquoi avoir lancé ce projet ?

J-L B — Notre secteur connaît une véritable transformation. Nous devons donc évoluer et réaffirmer notre raison d'être. Nous avons ainsi défini notre vision : être la banque européenne de référence avec une présence mondiale, le partenaire privilégié de nos clients sur le long terme et un acteur qui contribue à une croissance responsable et durable. Nous avons également précisé notre mission et affirmé les valeurs que nous défendons. Enfin, nous avons regroupé au sein d'un nouveau Code de conduite les règles qui guideront les comportements de nos collaborateurs conformément à notre mission et à nos valeurs.

Après la réalisation du plan 2014-2016, quelles seront les prochaines étapes pour BNP Paribas ?

J-L B — Après 2016, nous allons poursuivre nos stratégies de long terme mises en œuvre dans nos différents ►

- métiers. Nous allons aussi accélérer notre développement dans le domaine du digital, dans certaines zones géographiques et dans certains métiers. Corporate & Institutional Banking a annoncé la mise en œuvre d'un plan de transformation ambitieux à horizon 2019 qui a pour objectif de renforcer son leadership européen, de tirer parti de la croissance régionale à long terme en Asie-Pacifique et d'aligner sa plateforme en Amérique du Nord avec la stratégie et les clients du Groupe. Ce plan vise également à dégager 1 milliard d'euros d'économies de coûts et à libérer du capital. CIB visera une croissance ciblée, notamment en développant les métiers moins consommateurs de capital, en s'appuyant sur les positions fortes dans les dérivés, en développant les plateformes digitales et en capitalisant sur des initiatives géographiques ciblées. Au total, CIB souhaite améliorer son résultat avant impôt de 1,6 milliard d'euros par rapport à 2015.

Et pour Retail Banking & Services, quelles sont les perspectives ?

J-L B — Pour répondre aux évolutions des comportements et des attentes de ses clients, Domestic Markets mettra l'accent dans les années à venir sur la digitalisation et le sur-mesure. Les clients auront accès à des modèles de services digitalisés et différenciés. Leurs parcours seront réinventés afin de leur délivrer une expérience à valeur ajoutée. Une meilleure connaissance de nos clients permettra d'optimiser notre proactivité et notre réactivité commerciale, et d'accroître ainsi la qualité de nos services au bénéfice d'une fidélité accrue. Nous accélérerons nos ventes en ligne en proposant la souscription à distance de tous nos produits et services

et en développant des offres spécifiques, à l'image de ce qui se fait dans d'autres secteurs du e-commerce. De son côté, International Financial Services bénéficiera de nouveaux partenariats noués par le métier Assurance et par Personal Finance, en particulier dans l'automobile et la distribution pour ce dernier. IFS renforcera les ventes croisées avec CIB mais aussi avec les réseaux bancaires du Groupe pour ses métiers spécialisés. Il développera des offres digitales dans tous les métiers en accélérant notamment le développement des banques mobiles, y compris dans de nouveaux pays, et mettra l'accent sur l'offre de solutions innovantes.

Quelles sont, selon vous, les opportunités d'avenir pour BNP Paribas ?

J-L B — Le digital, qui est un levier de transformation majeur, sera au cœur de notre développement. L'ensemble des investissements de BNP Paribas dans ce domaine représente aujourd'hui près de 1 milliard d'euros par an. Ces investissements portent leurs fruits. En 2015, Hello bank!, la banque 100% digitale du Groupe, a doublé sa part des revenus de la clientèle des particuliers par rapport à 2014. Tous nos métiers se développent aujourd'hui dans le digital, lequel transforme la banque en profondeur : son organisation, ses processus, sa culture client. Il transforme aussi son environnement concurrentiel, avec l'apparition de nouveaux acteurs comme les FinTech. Ces dernières inventent de nouveaux services et de nouveaux usages qui permettent d'élargir notre marché. Ce sont des sources d'inspiration avec lesquelles nous travaillons et développons des synergies. ■

« NOUS VOULONS FAIRE PARTIE
DES LEADERS MONDIAUX
DE L'INDUSTRIE BANCAIRE
DE DEMAIN. »

LE COMITÉ EXÉCUTIF

JEAN-LAURENT BONNAFÉ ▶
Administrateur
Directeur Général



◀ **PHILIPPE BORDENAVE**
Directeur Général
délégué



◀ **MICHEL KONCZATY**
Directeur Général
adjoint



▲ **JACQUES D'ESTAIS**
Directeur Général
adjoint



◀ **MARIE-CLAIRE CAPOBIANCO**
Banque De Détail
en France

▲ **THIERRY LABORDE**
Directeur Général
adjoint

▲ **ALAIN PAPIASSE**
Directeur Général
adjoint



◀ **LAURENT DAVID**
BNP Paribas
Personal Finance

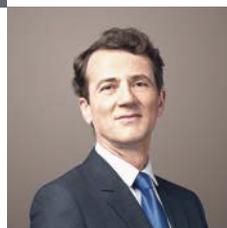


◀ **STEEFAAN DECREAENE**
International
Retail Banking



▲ **RENAUD DUMORA**
BNP Paribas Cardif

YANN GÉRARDIN ▶
Corporate
& Institutional
Banking



LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif regroupe,
au côté du Directeur Général,
le Directeur Général délégué
et les responsables des métiers
et fonctions du Groupe.

◀ **ÉRIC MARTIN** ▶
Conformité



◀ **MAXIME JADOT**
BNP Paribas Fortis

YVES MARTRENCHAR ▶
Ressources Humaines
Groupe



◀ **ANDREA MUNARI**
BNL



◀ **ÉRIC RAYNAUD**
Asie-Pacifique



◀ **FRANK RONCEY**
Risk



◀ **THIERRY VARÈNE**
Grands Clients

RETAIL BANKING & SERVICES

RETAIL BANKING & SERVICES REGROUPE LES RÉSEAUX DES BANQUES DE DÉTAIL ET LES SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS DU GROUPE, EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL. IL SE COMPOSE DE DOMESTIC MARKETS ET D'INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES.

1

Domestic Markets

Domestic Markets regroupe les réseaux des 4 banques de détail du Groupe présentes dans les pays de la zone euro, ainsi que 3 métiers spécialisés.

Les banques de détail sont : BDDF en France, BNL en Italie, BNP Paribas Fortis en Belgique et BGL BNP Paribas au Luxembourg. Les 3 métiers spécialisés sont : Arval (location longue durée de flottes de véhicules d'entreprise avec services), BNP Paribas Leasing Solutions (solutions locatives et de financement) et BNP Paribas Personal Investors (épargne et courtage en ligne). Les activités Cash Management et Factoring complètent l'offre aux entreprises. L'activité BNP Paribas Wealth Management développe son modèle de banque privée dans les marchés domestiques.

N° 2 EUROPÉEN DU LEASING DES BIENS D'ÉQUIPEMENT PROFESSIONNELS⁽¹⁾

N° 1 DU CASH MANAGEMENT EN EUROPE⁽²⁾

(1) Y compris financement simple et location avec services, en cumulant BNP Paribas Leasing Solutions et Arval. Source: classement Leaseurope 2014. (2) Source: Greenwich 2015.

EN CHIFFRES



68 000

COLLABORATEURS
DANS 27 PAYS



PLUS DE
15 MILLIONS

DE CLIENTS PARTICULIERS

PRÈS DE
1 MILLION

DE CLIENTS PROFESSIONNELS,
ENTREPRENEURS ET
ENTREPRISES

2

International Financial Services

International Financial Services (IFS) regroupe des activités diversifiées et complémentaires, implantées dans plus de 60 pays à travers le monde.

BNP Paribas Personal Finance propose des solutions de crédit aux particuliers dans une trentaine de pays, avec des marques fortes comme Cetelem, Cofinoga ou Findomestic.

International Retail Banking réunit les banques de détail du Groupe situées dans 15 pays hors zone euro, dont Bank of the West aux États-Unis, TEB en Turquie, etc.

BNP Paribas Cardif offre des solutions d'épargne et de protection dans 36 pays pour assurer les personnes, leurs projets et leurs biens. IFS regroupe également 3 métiers spécialisés leaders de la gestion institutionnelle et privée : BNP Paribas Wealth Management pour la banque privée, BNP Paribas Investment Partners pour la gestion d'actifs et BNP Paribas Real Estate pour les services immobiliers.



Une nouvelle histoire commence pour BNP Paribas Personal Finance

Actionnaire à 100% du groupe LaSer depuis juillet 2014, BNP Paribas Personal Finance a annoncé, en septembre 2015, la fusion juridique avec ce dernier. Cette nouvelle étape a renforcé le dispositif à l'international de BNP Paribas Personal Finance et a conforté sa place de leader européen du crédit à la consommation. BNP Paribas Personal Finance a ainsi élargi son périmètre d'action au Royaume-Uni, au Danemark et en Norvège. En France, le rapprochement a bénéficié de la complémentarité des offres et canaux de distribution existants sur chacun des marchés.





BNP Paribas renforce sa présence en Allemagne

En Allemagne, Consorsbank! et DAB Bank ont fusionné juridiquement fin 2015. L'ensemble fait de BNP Paribas la 5^e banque digitale et le 1^{er} courtier en ligne en Allemagne* avec 1,6 million de clients et 11 millions de transactions exécutées.

* En termes de clients, sur la base des données financières communiquées par les concurrents.



La nouvelle relation client de la Banque De Détail en France

BNP Paribas a poursuivi en 2015 le déploiement de «Préférence Client», son programme ambitieux de transformation de la relation client et du réseau. L'objectif est de créer la nouvelle référence bancaire de la relation client en France en mobilisant l'ensemble des collaborateurs au profit de la satisfaction des clients. Avec ce programme centré sur les agences, l'humain et le digital, BNP Paribas agit sur la complémentarité gagnante entre univers digital performant et réseau physique transformé.



Une acquisition majeure pour Arval

En novembre 2015, Arval a finalisé l'acquisition de l'activité de gestion de flotte automobile de GE Capital Fleet Services en Europe. Arval s'est hissé ainsi à la 1^{re} place de la location longue durée avec services en Europe* et a pris la tête d'une flotte mondiale de 949 000 véhicules.

* Classement en termes de flotte louée réalisé sur la base des données des concurrents.

POLOGNE



NAISSANCE DE BGZ BNP PARIBAS EN POLOGNE

Le 30 avril 2015, Bank BGŻ et BNP Paribas Bank Polska ont juridiquement fusionné. Bank BGŻ BNP Paribas est devenu l'une des grandes banques commerciales de Pologne. Elle accompagne les clients particuliers, PME et entreprises, notamment dans les secteurs agricole et agroalimentaire.

Le 1^{er} décembre 2015, la nouvelle entité a finalisé l'acquisition de Sygma Bank Polska. Cette fusion devrait être achevée au deuxième trimestre 2016, avec comme priorité de proposer des crédits à la consommation et d'améliorer les services offerts aux clients.

PRINCIPAL INVESTMENTS

Principal Investments est en charge de la gestion du portefeuille de participations industrielles et commerciales cotées et non cotées du Groupe BNP Paribas, dans une optique d'accompagnement des clients et de valorisation des actifs à moyen et long termes. La Gestion des Participations Cotées a pour mission la gestion et la prise de participations minoritaires dans des sociétés cotées, essentiellement françaises. La Gestion des Participations Non Cotées (Private Equity) est spécialisée dans l'accompagnement de projets de transmission et de développement d'entreprises non cotées via des investissements en capital minoritaire ou en obligations privées. Elle accompagne également de manière indirecte le financement de l'économie via la souscription d'engagements dans des fonds de capital-investissement.

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING OFFRE DES SOLUTIONS FINANCIÈRES DE PREMIER PLAN DESTINÉES À 2 TYPES DE CLIENTÈLE : ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS.

Corporate & Institutional Banking (CIB) propose des solutions sur mesure dans les domaines des marchés de capitaux, des services de titres, des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier. La stratégie consistant à se positionner comme une passerelle entre la clientèle des entreprises et celle des clients institutionnels permet de mettre en relation les besoins en financement des entreprises avec les opportunités d'investissement que recherchent les clients institutionnels.



Royal Bank of Scotland choisit BNP Paribas

En 2015, Royal Bank of Scotland (RBS) a sélectionné BNP Paribas pour être la « banque de référence » de ses clients en cash management (gestion de trésorerie) et en trade finance (financement du commerce international), après sa décision de recentrer ses services de transaction sur ses marchés domestiques au Royaume-Uni et en Irlande. Au 31 décembre, 900 entités avaient confirmé leur choix d'utiliser les services de BNP Paribas. La capacité à proposer une solution dédiée de corporate banking international (services bancaires aux entreprises) aux clients de RBS a été déterminante. Le cash management et l'expertise en trade finance sont en effet deux services essentiels pour faciliter le quotidien des entreprises. BNP Paribas a confirmé en 2015 son rang de leader européen dans de nombreuses activités de corporate banking. Selon les dernières enquêtes annuelles de Greenwich Associates, le Groupe est arrivé en tête de plusieurs classements, notamment en termes de pénétration du marché pour les services de cash management aux grandes entreprises européennes et en trade finance.



Corporate Banking

**RMB
HOUSE OF
THE YEAR**
(ASIARISK, 2015)

**N° 1 BOOKRUNNER
FOR ALL EMEA
SYNDICATED LOANS**
(DEALOGIC, 2015)

Global Markets

**EQUITY DERIVATIVES
HOUSE OF
THE YEAR**
(2016 RISK AWARDS)

Securities Services

**EUROPEAN
ADMINISTRATOR
OF THE YEAR**
(FUNDS EUROPE AWARDS, NOVEMBRE 2015)

BNP PARIBAS AU SERVICE DE SES ACTIONNAIRES

La communication avec les actionnaires

BNP Paribas apporte à tous ses actionnaires une information régulière, conforme aux meilleures pratiques des marchés et aux recommandations des autorités de marché. L'équipe « Relations Investisseurs » informe les investisseurs institutionnels, les 460 000 actionnaires individuels et les analystes financiers sur la stratégie et les résultats du Groupe. Elle organise des rencontres régulières où les dirigeants de la Banque présentent les réalisations du Groupe.

L'AGENDA 2016 DES ACTIONNAIRES

3 mai	Publication des résultats du 1 ^{er} trimestre 2016
26 mai	Assemblée Générale annuelle
29 juin*	Rencontre avec les actionnaires à Nantes
28 juillet	Publication des résultats du 2 ^e trimestre 2016
17 octobre*	Rencontre avec les actionnaires à Aix-en-Provence
28 octobre	Publication des résultats du 3 ^e trimestre 2016

* Sous réserve de modification ultérieure.

Un site dédié aux investisseurs

Le site internet invest.bnpparibas.com fournit l'ensemble des informations sur le Groupe. Il permet aussi de consulter et de télécharger tous les documents financiers et de retrouver les dates clés de l'agenda financier.

Le Comité de liaison des actionnaires

Dès sa création en 2000, BNP Paribas s'est doté d'un Comité de liaison des actionnaires chargé d'accompagner le Groupe dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel. Il est animé par le Président de BNP Paribas et comprend 10 actionnaires choisis pour leur représentativité tant géographique que socio-professionnelle, ainsi que 2 salariés ou anciens salariés. Chaque membre est nommé pour 3 ans. Les membres du Comité se sont réunis les 10 avril et 25 septembre 2015, sans compter leur participation à l'Assemblée Générale et leur présence au salon Actionaria.

L'Assemblée Générale des actionnaires



Lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015, BNP Paribas a réaffirmé son implication en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale. À cette occasion, pour tout investisseur présent, 12 euros ont été affectés au programme « Coup de pouce aux projets du personnel » afin d'encourager les initiatives de solidarité et d'intérêt général. En 2015, 18 108 euros ont été collectés et répartis sur 43 projets liés à la solidarité de proximité, l'humanitaire, la santé et le handicap.

LE CERCLE DES ACTIONNAIRES



Le Cercle des actionnaires, qui a fêté ses 20 ans en 2015, rassemble les 51 000 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres BNP Paribas. Les membres du Cercle bénéficient chaque année d'invitations à plus de 300 événements culturels et sportifs, pour la plupart en lien avec les engagements du Groupe et de sa Fondation. Le Cercle propose également des conférences économiques. En complément, *La Lettre aux actionnaires* diffuse une information régulière sur les résultats et la stratégie de BNP Paribas. En 2015, BNP Paribas a été lauréat du Grand Prix de la Relation Actionnaires, décerné par *Investir*, *Les Échos* et Mazars.



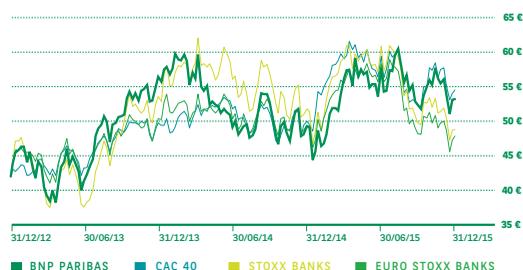
Pour en savoir plus :

www.cercle-actionnaires.bnpparibas ou **N° Vert 0 800 666 777** (appel gratuit)

CARNET DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

COURS DE L'ACTION BNP PARIBAS

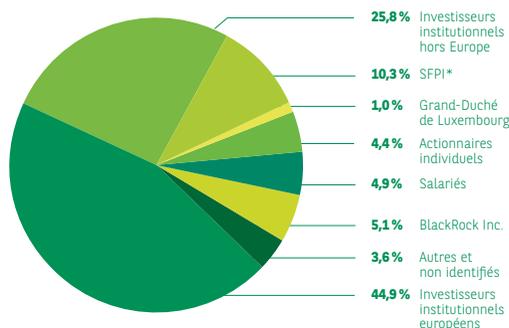
Comparaison avec les indices EURO STOXX Banks, STOXX Banks et CAC 40 (indices rebasés sur le cours de l'action) du 31/12/2012 au 31/12/2015



En 2015, l'évolution des indices bancaires a été freinée par les incertitudes sur la croissance économique en Europe, comme en 2014, et par les répercussions de la régulation sur la rentabilité des activités bancaires. Le titre BNP Paribas a progressé de +6,0% sur l'année 2015, soit une performance supérieure à celle des banques de la zone euro (EURO STOXX Banks: -4,9%) et des banques européennes (STOXX Banks: -3,3%) et légèrement inférieure à celle du CAC 40 (+8,5%). La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 65,1 milliards d'euros au 31 décembre 2015, le plaçant au 5^e rang de l'indice CAC 40.

L'ACTIONNARIAT DE BNP PARIBAS

COMPOSITION AU 31/12/2015
(en % des droits de vote)



LE DIVIDENDE

2,31 € PAR ACTION*

EN PROGRESSION DE +54%

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2016.

LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2015, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 492 770 306 euros, composé de 1 246 385 153 actions d'un nominal de 2 euros chacune. Ces actions, entièrement libérées, sont de forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur. Il n'existe aucun droit de vote double ni aucune limitation à l'exercice des droits de vote, ni aucun droit à dividende majoré, attaché à ces valeurs mobilières.

CAPITALISATION BOURSIERE

65,1 Md€
AU 31/12/2015

À la connaissance de l'Entreprise, seules la SFPI et BlackRock Inc. détiennent plus de 5% du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2015.

* Société Fédérale de Participations et d'Investissement: société anonyme d'intérêt public agissant pour le compte de l'État belge.

LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

En euros	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat net part du Groupe par action ⁽¹⁾	4,82	5,16	3,68**	(0,07)***	5,14
Actif net par action ⁽²⁾	57,08	63,06*	65,00**	66,61	70,95
Dividende net par action	1,20	1,50	1,50	1,50	2,31 ⁽³⁾
Taux de distribution (en %) ⁽⁴⁾	25,1	29,7	40,9**	n.s.	45,0
Cours					
Plus haut ⁽⁵⁾	59,93	44,83	56,72	60,85	60,68
Plus bas ⁽⁵⁾	22,72	24,54	37,47	45,45	44,94
Fin de période	30,35	42,61	56,65	49,26	52,23
Indice CAC 40 au 31 décembre	3 159,81	3 641,07	4 295,95	4 272,75	4 637,06

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

(2) Avant distribution. Actif net comptable réévalué sur nombre d'actions en circulation en fin de période.

(3) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016.

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

(5) Enregistré en séance.

(*) Données retraitées du fait de l'application de l'amendement à la norme IAS 19.

(**) Données retraitées du fait de l'application des normes comptables IFRS 10 et IFRS 11.

(***) 4,70 sur la base d'un résultat retraité des coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des États-Unis.

ENSEMBLE, NOUS CONSTRUISONS LA BANQUE D'UN MONDE QUI CHANGE

Avec plus de 189 000 collaborateurs présents dans 75 pays, BNP Paribas s'attache à faire vivre au sein de toutes ses entités les valeurs communes exprimées dans le BNP Paribas Way. De nombreuses initiatives ont été lancées en 2015 pour réussir la transformation du Groupe et favoriser la promotion de la diversité.

Ils s'engagent pour elles

Des hommes qui prennent la parole et s'engagent en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au niveau mondial? C'est le pari d'ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, avec le lancement de la campagne mondiale HeForShe. Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général de BNP Paribas, s'est engagé auprès du Comité ONU Femmes France à être un des ambassadeurs de cette campagne en France. En interne, les collaborateurs du Groupe dans le monde entier ont également manifesté leur soutien. BNP Paribas est une des premières entreprises du CAC 40 dont le Conseil d'administration, depuis l'Assemblée Générale du 13 mai 2015, comprend autant de femmes que d'hommes.



Travailler autrement

BNP Paribas a expérimenté en 2015 le télétravail et le «flex office» (ou «bureau partagé») dans plusieurs métiers du Groupe en France, pour répondre aux nouveaux modes d'organisation du travail, plus collaboratifs et autonomes, et aux attentes des collaborateurs. Cette pratique permettra également au Groupe d'optimiser l'occupation de ses espaces professionnels. À l'issue de la phase pilote au printemps 2016, ce dispositif pourrait être déployé de manière progressive. En Belgique, près de 4 500 collaborateurs de BNP Paribas Fortis l'ont déjà adopté.

Distinction de choix

L'équipe Ressources Humaines de BNP Paribas Asie-Pacifique a remporté une des distinctions les plus prestigieuses de la région: elle a décroché l'argent lors des HR Excellence Awards organisés par la revue *Human Resources Magazine*, dans la catégorie Excellence in Employee Training, Learning & Development Programmes. En 2015, plus de 8 000 collaborateurs, soit plus de 70% des équipes en Asie-Pacifique, ont été formés. Le centre de formation pour la région Asie-Pacifique, BNP Paribas Asia Pacific Campus, basé à Singapour, joue un rôle clé dans le développement des collaborateurs du Groupe.

NOS CONVICTIONS PARTAGÉES

BNP Paribas a dévoilé fin 2015 la vision, la mission et les valeurs du Groupe (le BNP Paribas Way). L'ensemble intitulé « Nos Convictions partagées » réaffirme l'engagement de BNP Paribas envers ses clients, ses collaborateurs et la société. Ces convictions partagées expriment également ses aspirations pour l'avenir : être la banque européenne de référence avec une présence mondiale, un partenaire privilégié pour ses clients à long terme et un acteur qui contribue à une croissance responsable et durable.

LE BNP PARIBAS WAY



BNP Paribas, Top Employer



Pour la 3^e année consécutive, BNP Paribas a obtenu en 2016 le label « Top Employer Europe », un des plus importants du marché, remis par le Top Employers Institute. Cette certification s'étend désormais à 7 pays, le Luxembourg et l'Espagne rejoignant la Belgique, la France, l'Italie, la Pologne et la Turquie.

La différence crée la richesse

Plus de 600 collaborateurs de BNP Paribas en France ont participé du 5 au 9 octobre 2015 à la Semaine de la Diversité et de l'Inclusion. Au programme : tables rondes, ateliers, conférences et spectacles. À cette occasion, BNP Paribas a signé la charte d'engagement de l'Autre Cercle, en faveur de la lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et l'identité de genre. De nombreux événements ont également été initiés au Royaume-Uni, en Belgique, aux États-Unis, à Singapour, etc., pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la diversité. En 2015, BNP Paribas s'est hissé à la 2^e place, avec un score de 85,3% dans le classement de la fondation Workplace Pride, qui récompense chaque année les meilleures politiques inclusives des entreprises en faveur de l'ensemble de leurs collaborateurs.

1^{er} Hackathon RH

60 collaborateurs des Ressources Humaines venant de 10 pays et de 25 entités différentes ont concouru le 14 septembre 2015 pour améliorer l'expérience candidat. Ils ont présenté des propositions concrètes dans le cadre du processus de recrutement de la Banque.

NOTRE STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)

Depuis 2012, la politique de responsabilité de BNP Paribas est structurée autour de 4 piliers et de 12 engagements. Fin 2015, le Groupe a fait le choix de faire évoluer ces 12 engagements afin de mieux refléter les évolutions des enjeux RSE, ainsi que les réalisations concrètes de la Banque. L'ensemble de ses métiers, réseaux, filiales et pays déploient cette politique tout en y intégrant leurs spécificités.

NOS 4 PILIERS ET NOS 12 ENGAGEMENTS



Notre responsabilité ÉCONOMIQUE

Financer l'économie
de manière éthique

1. Des financements et investissements à impact positif.
2. Les meilleurs standards d'éthique.
3. Une gestion rigoureuse des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.



Notre responsabilité SOCIALE

Favoriser le développement
et l'engagement
de nos collaborateurs

4. Promotion de la diversité et de l'inclusion.
5. « Good place to work » et gestion responsable de l'emploi.
6. Une entreprise apprenante offrant une gestion dynamique des carrières.



Notre responsabilité CIVIQUE

Être un acteur engagé
de la société

7. Des produits et des services accessibles au plus grand nombre.
8. La lutte contre l'exclusion sociale et la promotion du respect des droits de l'homme.
9. Une politique de mécénat en faveur de la culture, de la solidarité et de l'environnement.



Notre responsabilité ENVIRONNEMENTALE

Agir contre
le changement climatique

10. L'accompagnement de nos clients dans la transition vers une économie bas carbone.
11. La diminution de l'empreinte environnementale liée à notre fonctionnement propre.
12. Le développement de la connaissance et le partage des meilleures pratiques environnementales.

UNE GOUVERNANCE

- animée par une culture de responsabilité et d'intégrité,
 - fondée sur les meilleures pratiques,
- associant le Conseil d'administration, les actionnaires, le management et l'ensemble du Groupe,
- pour promouvoir l'action à long terme de BNP Paribas et garantir son impact positif sur la société.

Afin d'être en phase avec la nouvelle stratégie RSE du Groupe, les indicateurs de suivi ont été redéfinis et intégrés dans le nouveau tableau de bord de pilotage RSE 2016-2018 :

INDICATEURS CLÉS

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

Part des crédits aux entreprises contribuant strictement aux Objectifs du Développement Durable des Nations Unies



OBJECTIF 2018
Au moins maintenir cette part à 15%

Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet d'éthique



OBJECTIF 2018
Plus de 80%

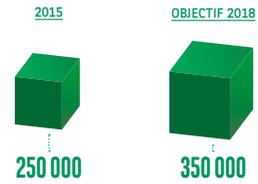
Part des crédits entreprise encadrés par un dispositif de gestion des risques extra-financiers spécifique au secteur d'activité concerné



OBJECTIF 2018
40 %

RESPONSABILITÉ CIVIQUE

Nombre annuel de bénéficiaires de microcrédits distribués par des institutions de microfinance financées par BNP Paribas (au prorata des financements de BNP Paribas)



Taux de collaborateurs contribuant directement à la gestion du risque de violation des droits de l'homme ayant suivi une formation dédiée



OBJECTIF 2018
80 % de la population ciblée (environ 3 000 personnes)

Montant du budget annuel du mécénat du Groupe BNP Paribas



RESPONSABILITÉ SOCIALE

Taux de femmes au sein des comités exécutifs transverses multimétiers et/ou multipays*



OBJECTIF 2018
23 %

Taux de collaborateurs bénéficiant de 14 semaines payées de congé maternité et/ou 6 jours payés de congé paternité



OBJECTIF 2018
85 %

Taux de collaborateurs déclarant avoir suivi une formation (tout format, e-learning compris) au cours des 12 derniers mois



OBJECTIF 2018
90 %

* Sur une population de 500 personnes environ.

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables



OBJECTIF 2020
15 Md€

Bilan d'émission de gaz à effet de serre



OBJECTIF 2020
2,41 teqCO₂/ETP

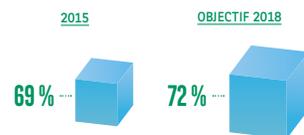
Nombre de personnes sensibilisées aux enjeux climatiques par BNP Paribas



OBJECTIF 2018
140 000

GOVERNANCE ET PILOTAGE

Taux de collaborateurs ayant une opinion favorable de la façon dont le Groupe exerce sa responsabilité sociale et environnementale, et ses engagements de banque responsable*



* Cette nouvelle question a été intégrée dans l'enquête interne Global People Survey pour remplacer l'indicateur composite utilisé préalablement. Ses résultats diffèrent donc de l'indicateur de la période 2013-2015.

NOS ENGAGEMENTS

AU TRAVERS DE SA FONDATION, BNP PARIBAS ACCOMPAGNE ET SOUTIEN
DANS LA DURÉE DE NOMBREUX PROJETS EN FAVEUR DE LA CULTURE, DE LA SOLIDARITÉ
ET DE LA RECHERCHE ENVIRONNEMENTALE. PAR AILLEURS, LE GROUPE EST FIDÈLE
AUX PARTENARIATS HISTORIQUES QUI LE LIENT AUX UNIVERS DU CINÉMA ET DU TENNIS.



LE MÉCÉNAT

Piloté par la Fondation BNP Paribas, le mécénat du Groupe développe une démarche de mécénat pluridisciplinaire. En 2015, plus de 4 000 projets ont été accompagnés dans le monde pour un montant de 39,1* millions d'euros.

* Données consolidées depuis la publication du Document de référence et rapport financier annuel 2015.



Cité des sciences et de l'industrie - Paris

ENVIRONNEMENT

LE CLIMAT, UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE

Mécène engagé dans la recherche sur le changement climatique, la Fondation BNP Paribas s'est mobilisée pour la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21), organisée à Paris en 2015. En partenariat avec Universcience, elle a été l'unique mécène de l'exposition « Climat » consacrée aux dernières découvertes scientifiques. Présente dans la zone bleue réservée aux négociateurs internationaux de la COP21, la Fondation BNP Paribas a pu montrer le Global Carbon Atlas, outil scientifique et digital de visualisation des émissions de CO₂ dans le monde, dont elle assure le financement. Dans le cadre de son programme Climate Initiative, doté depuis 2010 d'un budget annuel de 1 million d'euros, elle a également soutenu 10 projets de recherche scientifique en 2015, sélectionnés par un comité d'experts internationaux. Enfin, elle a apporté son aide à la première campagne de financement participatif à destination du grand public, lancée par des chercheurs français.



Cité des sciences et de l'industrie - Paris



Cité de la céramique - Sèvres

CULTURE

La culture à portée de main

Parmi ses nombreux engagements culturels consacrés en 2015 aux arts de la scène, au jazz et au patrimoine, la Fondation BNP Paribas soutient une opération inédite en partenariat avec l'Opéra national de Paris: proposer aux jeunes de moins de 28 ans des places exclusives à 10 euros pour assister aux ballets et opéras de la saison 2015-2016. Par ailleurs, la Fondation BNP Paribas s'est engagée dans de nombreuses campagnes de restauration d'œuvres d'art, en France et dans le monde. En 2015, elle a été aux côtés de Sèvres - Cité de la céramique pour assurer la restauration d'un ensemble exceptionnel de terres cuites du XVIII^e siècle.



Dream Up - Colombie

SOLIDARITÉ

Dream Up: l'art pour grandir

Dream Up est le nom du programme international d'éducation par la pratique artistique en faveur de l'enfance défavorisée, lancé en septembre 2015 par la Fondation BNP Paribas. Il se déroule dans 26 pays sur les 5 continents, en liaison étroite avec l'ensemble des réseaux de BNP Paribas. Doté d'un budget de plus de 1,6 million d'euros sur 3 ans, il va permettre d'accompagner dans une activité artistique plus de 30 000 jeunes en situation de précarité ou de handicap.



Association Arts et Développement - Lyon

Projet Banlieues, 10 ans déjà

En 2005, BNP Paribas lançait son Projet Banlieues, programme de mécénat pour accompagner les nombreux talents et les initiatives porteuses de dynamisme et créatrices d'emplois dans les quartiers populaires. Dix ans plus tard, BNP Paribas et sa Fondation renforcent leur engagement autour de 2 enjeux majeurs: d'une part, l'éducation, par une augmentation de 60% des subventions pour un engagement total de 410 000 euros en 2015, un dispositif en lien avec des associations telles que l'Afev⁽¹⁾, EPA⁽²⁾ et Proximité⁽³⁾; d'autre part, le soutien aux associations locales, en ouvrant le Projet Banlieues à ses clients entreprises de taille intermédiaire (ETI) et particuliers, via le Projet Banlieues & Connect.



(1) L'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville organise l'accompagnement scolaire de jeunes par des étudiants bénévoles.
 (2) Entreprendre pour Apprendre est une fédération de 20 associations à but non lucratif, qui promeut l'esprit d'entreprendre en milieu scolaire.
 (3) Proximité est une association qui œuvre pour l'insertion scolaire et professionnelle des jeunes via un accompagnement individuel par des bénévoles actifs dans le monde du travail.

LE TENNIS

Partenaire n° 1 du tennis mondial, BNP Paribas s'engage depuis plus de 40 ans à tous les niveaux de la pratique de ce sport : le tennis en simple, en équipe, en fauteuil, en famille, de l'apprentissage aux plus grands tournois professionnels. À l'occasion de la finale de la Coupe Davis par BNP Paribas, en novembre 2015, la Fédération Internationale de Tennis et BNP Paribas ont annoncé la reconduction de leur partenariat sur la période 2017-2021.

Les Matches du Cœur

La passion jusqu'au bout, la solidarité aussi. Depuis 2012, We Are Tennis par BNP Paribas contribue à l'amélioration des conditions de vie et d'accueil des enfants dans les hôpitaux pédiatriques en France. Cette initiative solidaire est devenue participative en 2015 avec les Matches du Cœur. À chaque tournoi, un ou plusieurs matchs sont sélectionnés pour porter l'engagement de We Are Tennis et soutenir la réalisation d'un projet au sein d'un hôpital. Chaque point marqué fait grimper un compteur dédié au financement.

Les ramasseurs de balles, ces athlètes de l'ombre

Pour BNP Paribas, ceux qui ramassent les balles sont aussi importants que ceux qui les frappent. Renvoyer la balle à leur idole ou fouler la terre battue du court central est leur rêve. La sélection est dure, les stages de préparation physique intenses. Partenaire de la sélection des ramasseurs de balles depuis 2000, BNP Paribas a souhaité les mettre à l'honneur à l'occasion de Roland-Garros 2015 dans un documentaire, *Terre de rêve*, diffusé par France Télévisions juste avant la finale hommes Djokovic-Wawrinka. Le public pouvait également suivre leurs performances (kilomètres parcourus, sprints effectués, balles renvoyées, etc.) en direct sur wearetennis.com et grâce au hashtag #superballkids.



We Are Tennis Fan Academy - Paris

LES SUPER FANS FONT LE SHOW

Partenaire de tous les tennis, BNP Paribas continue d'innover et de surprendre les passionnés. Le 28 mai 2015, John McEnroe a dévoilé le lancement de la We Are Tennis Fan Academy, la première école pour fans de tennis, dont il est à la fois le capitaine et l'ambassadeur. Le but ? Recruter et former des supporters prêts à créer des ambiances inédites sur les tournois sponsorisés par BNP Paribas. Les fans ont été recrutés via un processus digital inédit en 2 étapes : l'envoi d'une vidéo sur la plateforme fans.wearetennis.com et un entretien en ligne avec John McEnroe. Les 8 promotions d'élèves en 2015 ont supporté le tennis comme jamais à travers le monde (Royaume-Uni, France, Belgique et Singapour). En 2016, leur mission continue. Avec la We are Tennis Fan Academy, BNP Paribas a fait entrer son sport favori dans une nouvelle ère, celle marquée par une énergie nouvelle au cœur des enceintes et par des ambiances explosives capables de galvaniser joueurs et spectateurs.



John McEnroe



LE CINÉMA



BNP Paribas et le cinéma ont une longue histoire commune, écrite en France, mais aussi en Italie et en Belgique, depuis plus de 80 ans. Une histoire européenne qui fait de BNP Paribas la banque du financement du cinéma. BNP Paribas est également impliqué à tous les niveaux de la chaîne de valeur du 7^e art.

1 Mobile, 1 Minute, 1 Film pour le climat

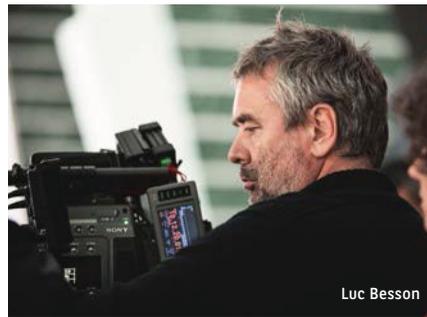
Soutenu depuis 5 ans par BNP Paribas, le Mobile Film Festival s'est ouvert en 2015 à l'international et a noué un partenariat avec les Nations Unies à l'occasion de la Conférence sur le climat (COP21). Sur le thème « Act on climate change », de jeunes cinéastes ont joué avec les règles qui ont fait le succès du festival: 1 mobile, 1 minute, 1 film. En compétition officielle, 100 films ont tenté de remporter une des 2 bourses BNP Paribas: 30 000 euros pour le Grand Prix ou 15 000 euros pour le Prix du meilleur film français. De quoi permettre aux gagnants de réaliser un film en 1 an avec l'appui d'un professionnel. Le 7 décembre 2015, un jury de professionnels reconnus a remis les prix en présence d'invités de marque.

1 FILM FRANÇAIS SUR 2

FINANCÉ DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT
PAR BNP PARIBAS

Le Petit Prince récompensé

BNP Paribas a participé ces dernières années au financement de plusieurs films à succès tels que *The Artist*, *Lucy*, *Saint Laurent* ou *Le Petit Prince*. Avec 60 millions d'euros de budget, *Le Petit Prince* est le film d'animation français qui a remporté le plus gros succès à l'international. Il a reçu de nombreuses distinctions, dont le Trophée UniFrance qui récompense le film français ayant obtenu le plus d'entrées à l'étranger en 2015.



VALÉRIAN, UN PARTENARIAT HORS NORMES

Fin 2015, BNP Paribas a investi pour la première fois en fonds propres dans une production cinématographique, pour un montant de 10 millions d'euros. *Valérian et la Cité des mille planètes* est le plus grand film européen jamais réalisé. Adapté de la bande dessinée *Valérian et Laureline* de Pierre Christin et Jean-Claude Mézières, le film de Luc Besson a pour ambition de conquérir les cinéphiles du monde entier. À chaque étape de la création du film jusqu'à sa sortie prévue en juillet 2017, BNP Paribas offrira au plus grand nombre, à l'international, des expériences exclusives et inédites. Au cours de l'année 2016, 500 privilégiés auront la chance d'assister au tournage dans les studios de la Cité du Cinéma, à Saint-Denis, ou de découvrir les coulisses du montage du film. En 2017, le public pourra également assister à des avant-premières, et, tout au long de ce partenariat, BNP Paribas proposera au grand public d'accéder à des contenus exclusifs via la plateforme digitale www.valerian.bnpparibas





POUR EN SAVOIR PLUS,
RETROUVEZ-NOUS SUR
WWW.GROUP.BNPPARIBAS



3 QUESTIONS SUR LA BANQUE

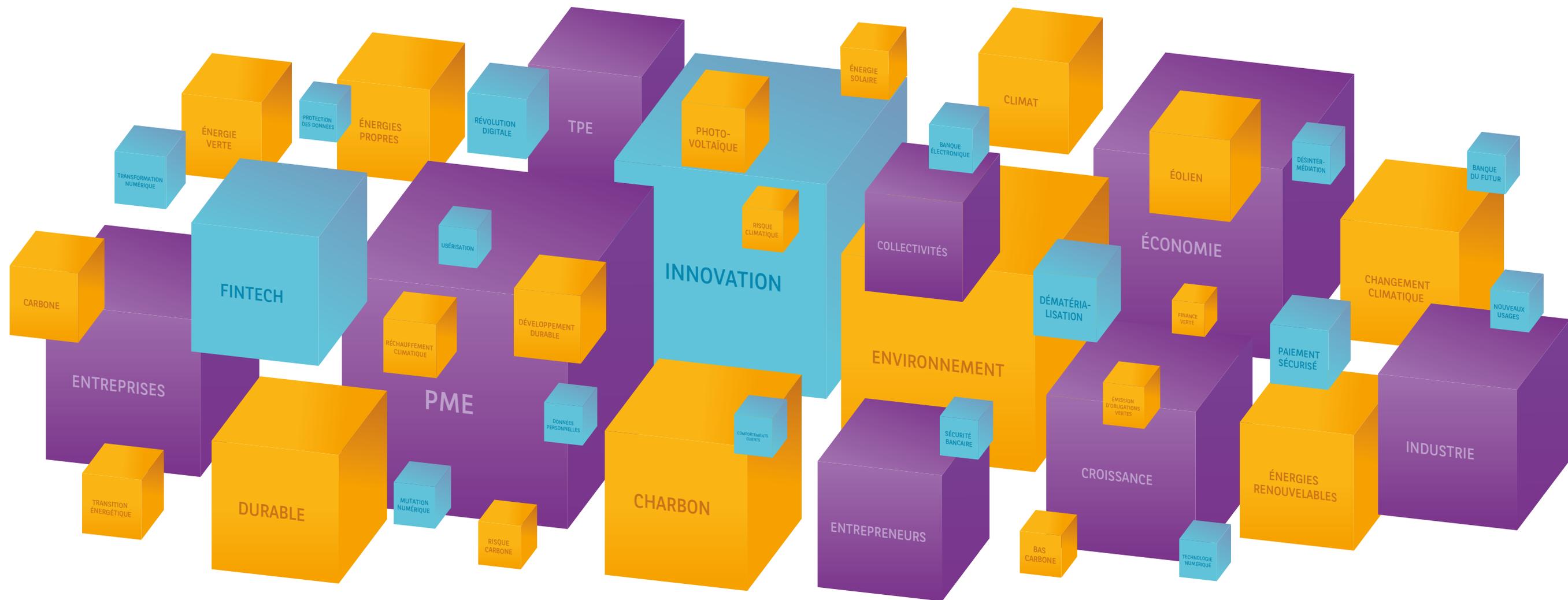
3 questions sur la banque

Être la banque d'un monde qui change, c'est être à l'écoute des interrogations de la société sur le secteur bancaire.

- Comment la banque contribue-t-elle à l'économie réelle ?
- Comment la banque participe-t-elle à la transition énergétique ?
- À quoi ressemblera la banque de demain ?

Ces trois questions sur le rôle de la banque sont celles qui ont le plus alimenté les conversations dans les médias et les réseaux sociaux en 2015. Elles sont l'écho de tous les contenus mis en ligne par les médias et les entreprises, leurs commentaires, tous les échanges sur les forums, les réseaux sociaux et les blogs.

Être la banque d'un monde qui change, c'est aussi proposer des réponses pour aujourd'hui et demain. Les pages qui suivent sont l'illustration des engagements et des actions de BNP Paribas.



Représentation proportionnelle du volume des conversations dans les médias et les réseaux sociaux en 2015 portant sur trois thématiques, illustrées par des mots clés.

■ L'économie réelle
 ■ La transition énergétique
 ■ La banque de demain

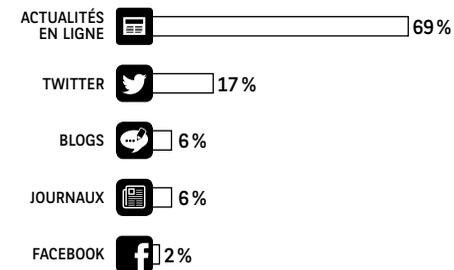


DURÉE

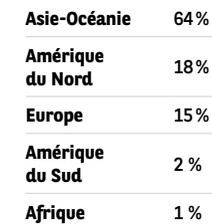
Une veille réalisée sur **12 mois** avec plus de **1,5 million** de contenus collectés

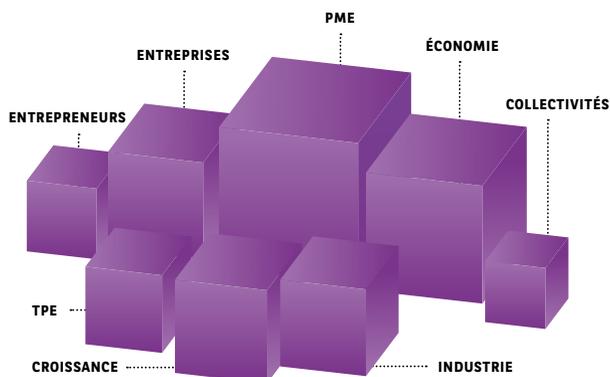


MÉDIAS ET RÉSEAUX SOCIAUX



ORIGINE DES CONTENUS

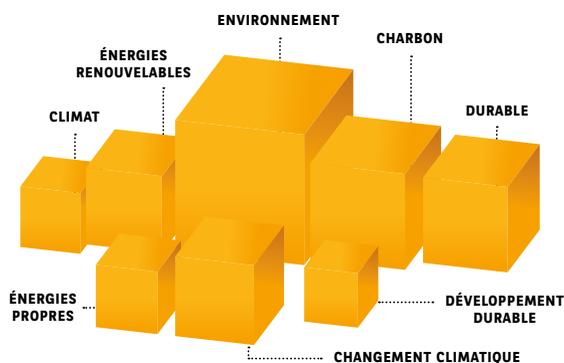




QUESTION 1 COMMENT LA BANQUE CONTRIBUE-T-ELLE À L'ÉCONOMIE RÉELLE ?

On peut facilement opposer une économie réelle, qui produit des biens et des services, crée de l'emploi et de la richesse pour tous, et une économie financière, qui serait uniquement spéculative. Pourquoi les opposer ?

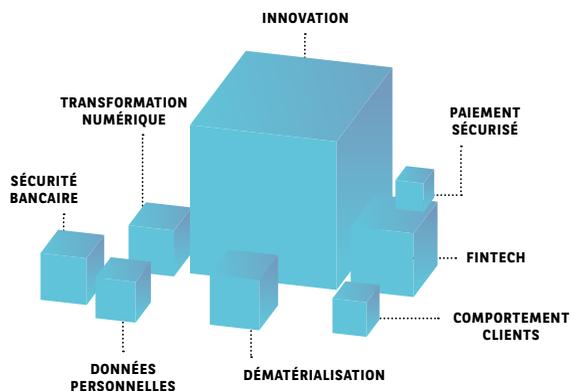
La banque, à travers le financement des investissements, est un contributeur actif de la création d'emploi et de richesse pour tous.



QUESTION 2 COMMENT LA BANQUE PARTICIPE-T-ELLE À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ?

Particuliers, entreprises, gouvernement : chacun a un rôle important à jouer dans l'essor d'une économie bas carbone. Et la banque, quel rôle joue-t-elle dans ce mouvement de transition énergétique ? Quelle place les enjeux associés à la transition énergétique occupent-ils dans ses activités et ses différents métiers ?

Par ses choix d'investissement et l'adoption de comportements responsables, la banque contribue activement à cette transition.



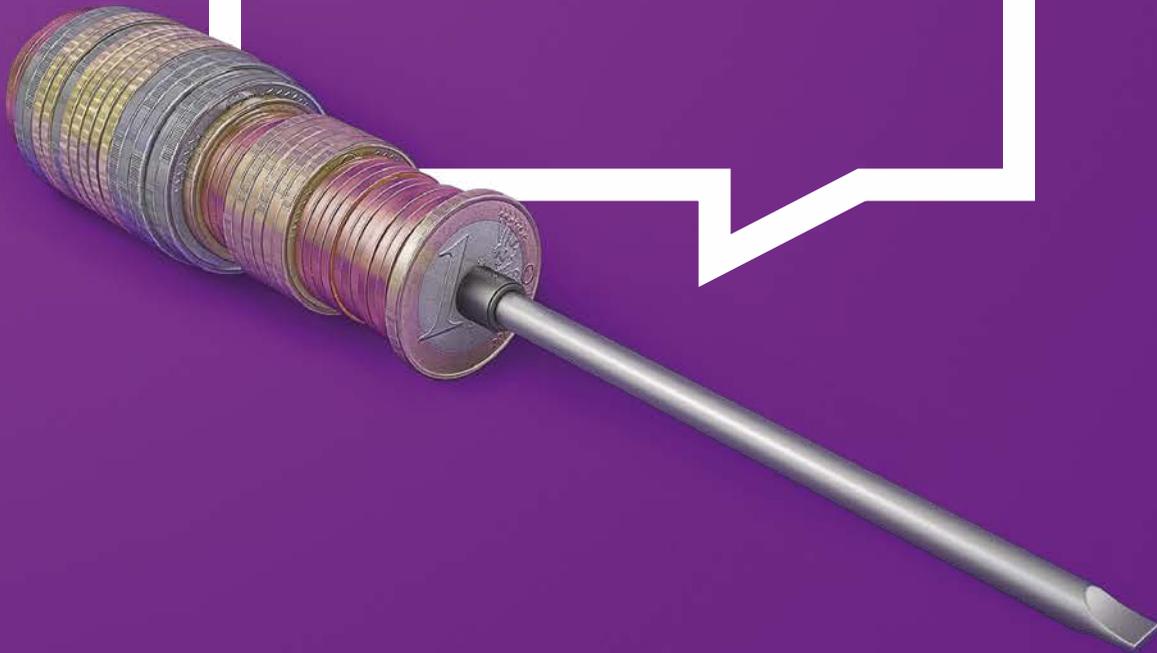
QUESTION 3 À QUOI RESSEMBLERA LA BANQUE DE DEMAIN ?

Digitalisation et désintermédiation bouleversent nos rapports à la banque. Plus mobiles, plus agiles, plus exigeants, nous attendons de celle-ci de nouveaux services, de nouveaux modes de relations. Comment la banque s'adapte-t-elle à cette nouvelle donne ? Comment se transforme-t-elle ?

Par ses innovations, la banque répond aux nouvelles attentes de ses clients et de son marché.

QUESTION 1

**COMMENT LA BANQUE
CONTRIBUE-T-ELLE
À L'ÉCONOMIE RÉELLE ?**



FINANCER L'ÉCONOMIE RÉELLE : UN RÔLE CENTRAL POUR BNP PARIBAS

Les acteurs de l'économie, par leurs investissements, favorisent la production de biens et de services. Ils soutiennent également l'emploi et contribuent ainsi directement à l'économie réelle. Parce que le financement est au cœur de son activité, BNP Paribas joue un rôle central dans l'économie réelle. Le Groupe finance ainsi l'investissement des entreprises et des ménages, soit de façon directe via des prêts, soit de façon indirecte à travers des instruments financiers (actions, obligations, etc.).



MICHELLE DI GANGI
RESPONSABLE DES
PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES, BANK OF
THE WEST (FILIALE
DE BANQUE DE DÉTAIL
AUX ÉTATS-UNIS)



INVESTIR DANS LES PME, C'EST CRÉER DE LA CROISSANCE ET DE L'EMPLOI

L'économie se développe quand les petites et moyennes entreprises commencent à embaucher et à investir. Nous travaillons au quotidien avec des PME. Et je peux attester que, sans le système financier, ces entreprises ne seraient pas là où elles en sont en termes de croissance et de création d'emploi.

► ALIMENTER LA CROISSANCE FUTURE

Peu de PME peuvent en effet se développer à partir du seul cash-flow qu'elles génèrent. Quand elles démarrent, elles doivent réinvestir dans des postes

à court terme, tels que la paie ou les stocks. Ce sont les banques et autres acteurs du secteur financier qui permettent à ces entreprises de réussir grâce aux crédits et aux conseils qu'ils apportent. Les banques contribuent également à l'économie en soutenant la consommation – via des prêts immobiliers, des facilités de paiement ou des crédits à la consommation – et l'épargne des ménages.

► RÉPONDRE À DES BESOINS PRÉCIS

Bank of the West vient d'ouvrir de nouveaux bureaux à Tacoma (État de Washington) et à Phoenix (Arizona) dédiés aux besoins des PME. Ils sont animés par des chargés d'affaires spécialisés, qui possèdent une excellente connaissance du secteur. L'important pour les PME est d'être bien accompagnées à chaque étape de leur croissance,

en obtenant les financements nécessaires à leur développement. Lorsqu'elles ont atteint un certain niveau de performance, elles peuvent commencer à générer plus de capital, et leur situation se stabilise.

■ **ENGAGÉS AUX CÔTÉS DES PME**

Un exemple: un de nos clients basé à Tacoma fabrique des poutres en acier pour les bâtiments industriels. Son activité l'oblige à investir massivement dans les matières premières. Nous lui avons accordé une ligne de crédit qui lui a permis d'accroître son activité et de s'engager sur des projets avec des délais plus longs.

Nous soutenons résolument l'économie réelle. Au cours des 18 derniers mois, nous avons créé de nouvelles agences dédiées aux PME à Seattle et dans d'autres villes de l'État de Washington. Nous ouvrirons en 2016 de nouvelles agences en Arizona, dans le sud de la Californie et à Minneapolis (Minnesota). ■

« L'économie se développe quand les PME commencent à embaucher et à investir. »



ABED ISLAM
RESPONSABLE
MULTINATIONAL CORPORATE
COVERAGE POUR L'ASIE
DU SUD-EST, CORPORATE
& INSTITUTIONAL BANKING



LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL EST CRÉATEUR DE RICHESSE ET D'EMPLOI

Compte tenu de l'augmentation des investissements étrangers en Asie, la plateforme Multinational Corporate Coverage de BNP Paribas joue un rôle de plus en plus important dans l'économie réelle. Conseillers privilégiés de nos clients, nous les aidons à investir dans la région Asie-Pacifique, qu'ils soient originaires d'Europe, des États-Unis ou du Moyen-Orient.

► **FACILITER LES IMPLANTATIONS DANS LA RÉGION**

Si une entreprise européenne veut s'installer en Indonésie, il est de notre responsabilité de partager avec elle notre connaissance de l'environnement réglementaire, du contexte d'investissement et des différentes options de financement. Le développement

« En accompagnant nos clients dans leurs ambitions de développement à l'international, nous contribuons à l'économie réelle. »

à l'international ayant de nombreuses conséquences en matière de change, nous sommes là pour en atténuer les risques en proposant à nos clients toute une gamme de produits de marchés. En tant que banque qui met la relation client au cœur de son dispositif, notre rôle ne s'arrête pas à la phase d'entrée en relation avec les clients. Nous les accompagnons tout au long de la chaîne de valeur opérationnelle. Nos banquiers ont une connaissance fine des marchés locaux et possèdent des expertises spécifiques facilitant le lancement d'activités dans la région.

► **NOS FINANCEMENTS ONT UN IMPACT RÉEL**

Lorsque nous finançons un client, nous l'aidons à contribuer à l'économie réelle. En tant que banque internationale présente dans 75 pays, nous avons un impact particulièrement important, car nous sommes en mesure de répondre aux besoins de nos clients, quel que soit le marché où ils veulent se développer. En accompagnant leurs ambitions de croissance, nous contribuons au dynamisme de la région et nous encourageons la création d'emploi et l'activité économique. ■

BNP PARIBAS, ACTEUR DE L'ÉCONOMIE RÉELLE

AMBITIONS PRO POUR FAIRE GRANDIR LES PROFESSIONNELS EN FRANCE

Pour soutenir la croissance des professionnels et des TPE en France, BNP Paribas a créé Ambitions Pro. Ce programme soutient leurs projets d'investissement, de création ou de reprise d'entreprises grâce à des procédures personnalisées, simplifiées et rapides d'octroi de crédit. Parmi les solutions phares : Crédit Silo, une enveloppe de 75000 euros mobilisable immédiatement pour une durée de 2 ans, et Crédit Pro en ligne. Avec ce dernier, BNP Paribas est la première banque en France à répondre sans délai à toute demande de crédit d'investissement inférieur à 30000 euros.

FACILITER L'ACCÈS AU CRÉDIT ET À L'EMPLOI

C'est une première dans le secteur du crédit à la consommation. En France, Cetelem a complété son offre de prêt destinée aux personnes en CDD et aux intérimaires par un service d'aide à la recherche d'emploi. Ce service s'inscrit dans le cadre de la politique de crédit responsable® de Cetelem.



FOCUS

Accompagner le 1^{er} brasseur mondial dans sa croissance

Le 1^{er} brasseur mondial, AB InBev, dont le siège est situé en Belgique, a fait connaître, le 11 novembre 2015, les recommandations relatives à l'offre d'acquisition de son concurrent anglo-sud-africain SABMiller, n°2 mondial. C'est l'une des 5 plus grosses fusions jamais opérées dans l'industrie. La nouvelle entité devrait contrôler un tiers du marché mondial de la bière. L'approbation de cette opération par les autorités de la concurrence de plusieurs pays est toujours en cours. Fort de la relation historique qui lie AB InBev et BNP Paribas Fortis, le Groupe a été une des seules banques capables à la fois de conseiller ce client et de s'engager à fournir des services relatifs au financement nécessaire pour parachever l'opération de fusion dans des délais très courts. BNP Paribas, dont la mission première est d'accompagner ses clients dans le financement de leurs projets de croissance, a ainsi contribué à soutenir AB InBev dans son développement.

FINANCER DES ÉQUIPEMENTS AGRICOLES ET DE CONSTRUCTION

En juillet 2015, BNP Paribas Leasing Solutions et Kubota, l'un des principaux constructeurs mondiaux de matériel agricole et d'engins de travaux, ont signé un accord cadre européen. Grâce à ce partenariat, BNP Paribas Leasing Solutions accompagne les fortes ambitions de développement du groupe japonais, notamment dans le secteur du machinisme agricole. Il permet à Kubota de proposer à ses clients, principalement dans les secteurs de l'agriculture et du bâtiment, une large gamme de solutions pour financer les équipements professionnels nécessaires à leur activité.

25 ÉCOLES FINANCÉES PAR BNP PARIBAS FORTIS

BNP Paribas Fortis est un acteur économique majeur en Belgique. La banque gère 7,6 milliards d'euros d'actifs dans le secteur public. Elle finance ainsi des projets d'hôpitaux, d'écoles, de logements sociaux portés par des entreprises d'utilité publique ou des collectivités territoriales. En 2015, dans le cadre d'un partenariat public-privé, BNP Paribas Fortis a soutenu le programme de la Communauté flamande «Scholen van Morgen», programme de construction, rénovation et entretien de 200 bâtiments scolaires pour un montant de 1,7 milliard d'euros. Au total, 25 écoles ont déjà été livrées en 2015.

APRÈS SEB ET ARKEMA, ZODIAC AEROSPACE

Et de 3... Après avoir soutenu SEB et Arkema, le Fonds stratégique de participations (FSP) créé en 2012 par BNP Paribas Cardif et d'autres assureurs a pris, en juin 2015, une participation de 350 millions d'euros dans le capital de Zodiac Aerospace. Via cet investissement de long terme, le FSP soutient la stratégie de développement du leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques et ses perspectives de croissance. Pour ce fleuron de l'industrie française, l'entrée au capital du FSP conforte la stabilité de son actionnariat de référence.

LE NON COTÉ A LA COTE

À la recherche d'investissements combinant performance financière et esprit entrepreneurial, la clientèle de la banque privée est de plus en plus séduite par le Private Equity*. Investir dans ces fonds est l'opportunité de contribuer au développement d'entreprises non cotées à différents stades de leur maturité et d'obtenir à terme une plus-value à la hauteur du risque pris. Depuis près de 20 ans, BNP Paribas Wealth Management permet à ses clients d'investir ainsi dans l'économie réelle et s'est distingué en 2015 par des levées importantes, en particulier au travers d'une nouvelle collaboration avec un des plus importants gérants scandinaves. Ce dernier propose un fonds dédié aux investissements dans les « large caps » (grandes capitalisations) non cotées en Scandinavie et Europe du Nord, une région qui se distingue par son dynamisme économique supérieur à la moyenne de la zone euro.

* Private Equity: investissement en fonds propres dans des sociétés non cotées en Bourse.



+ DE 7
MILLIARDS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS
RESPONSABLES
DÉTENUS PAR LES CLIENTS
DE BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT
À FIN 2015.



FOCUS

Premier hypermarché Carrefour en Côte d'Ivoire

La Compagnie Française de l'Afrique Occidentale (CFAO) et Carrefour se sont associés pour ouvrir à Abidjan, Playce Marcory, un centre commercial de 20 000 m² et y installer le premier hypermarché Carrefour d'Afrique de l'Ouest. La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire (BICICI), filiale de BNP Paribas, a remporté le mandat de financement du projet. Le contrat inclut l'ensemble des services de cash management ainsi que l'ouverture d'une agence bancaire au cœur du centre commercial. Les caisses de l'hypermarché sont synchronisées et pilotées par un équipement et une solution innovante proposés par la banque. Ce projet souligne l'engagement de BNP Paribas à financer la croissance du pays et à accompagner la CFAO et Carrefour sur d'autres opérations en Côte d'Ivoire et en Afrique subsaharienne.

LUX FUTURE LAB: 13 NOUVELLES START-UP

En moins de 4 ans, le Lux Future Lab de BGL BNP Paribas a atteint son objectif, celui de soutenir la formation et le développement d'idées entrepreneuriales au Luxembourg. Il est devenu le plus grand incubateur de FinTech et d'ICT* du pays, avec 26 start-up, à l'origine de la création de 170 emplois. En 2015, 13 nouvelles jeunes pousses ont rejoint le Lux Future Lab. En plus de l'hébergement, elles bénéficient des services d'experts dans des domaines clés de leur développement (juridique, ressources humaines, marketing, etc.) et de l'accès au réseau international de BNP Paribas.

* FinTech et ICT : start-up opérant respectivement dans le domaine des technologies financières et des technologies de l'information et de la communication.



FOCUS

BNL, plus proche des TPE italiennes

Italie, juin 2015. BNL s'est engagée à soutenir l'initiative du ministère du Développement économique en faveur des petites et micro-entreprises. Avec sa filiale spécialisée Artigiancassa et les confédérations nationales de l'artisanat, la banque a mis au point un ensemble de solutions financières pour l'acquisition de biens et de services essentiels à leur activité. Au-delà du financement, les entreprises bénéficieront d'assistance et d'accompagnement par des experts. L'attention que BNL porte aux petites et micro-entreprises se concrétise également par la collaboration avec PerMicro, société leader en Italie dans le secteur du microcrédit.

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, PARTENAIRE FINANCIER DU SECTEUR AUTOMOBILE

Deux nouveaux partenariats signés en 2015 ont renforcé les liens privilégiés que BNP Paribas Personal Finance souhaite tisser à long terme avec les constructeurs et distributeurs automobiles. En France, Volvo Car France l'a choisi comme partenaire financier de son réseau de distributeurs. Au Mexique, BNP Paribas Personal Finance a consolidé sa présence en finalisant un accord commercial exclusif avec Kia Motors Mexique. La marque coréenne a retenu BNP Paribas Personal Finance pour son expertise et son savoir-faire dans le crédit automobile, mais aussi pour sa capacité à déployer rapidement l'accord. Ces partenariats intègrent des solutions de financement pour les clients et un soutien financier pour les distributeurs.

FAVORISER LE TRÈS HAUT DÉBIT

Principal Investments a accompagné Antin Infrastructure Partners dans son projet de reprise et d'accélération du développement du groupe Eurofiber, l'un des leaders de la fibre optique B2B aux Pays-Bas et en Belgique. Eurofiber a concrétisé, en juin 2015, la reprise d'un réseau de 6 400 km en Belgique, afin d'accélérer son développement et de proposer à ses clients un accès aux technologies du très haut débit.

3

CONTRATS PAR MINUTE POUR FINANCER L'ÉCONOMIE

EN 2015, BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS A ACCORDÉ PRÈS DE 300 000 CONTRATS DE FINANCEMENT ET DE LOCATION DE BIENS D'ÉQUIPEMENT PROFESSIONNELS.

FOCUS

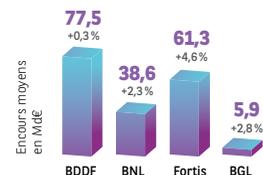
S'introduire en Bourse pour se développer

L'accès aux marchés de capitaux est une composante clé des solutions de financement des entreprises. Elis, leader européen des services de location-entretien de linge et vêtements de travail, et Showroomprivé, spécialiste de la vente en ligne d'articles de mode, ont tous deux choisi BNP Paribas pour piloter leur introduction sur le marché Euronext Paris. Ces introductions en Bourse ont permis de lever les fonds nécessaires à la poursuite de leur développement. BNP Paribas Equity Capital Markets a dirigé la structuration et le placement de ces offres publiques. BNP Paribas Securities Services a apporté son aide pour structurer leurs émissions de titres et accompagne désormais ces 2 clients dans la gestion des opérations liées à leur actionnariat : tenue du registre des actionnaires, organisation des assemblées générales et gestion du paiement des dividendes. Pour Showroomprivé, BNP Paribas Securities Services, qui a sécurisé le processus complexe d'introduction, a assuré également la centralisation et la gestion de l'offre réservée aux salariés de l'entreprise.



Aider les particuliers à financer leurs projets

Les encours de crédits aux particuliers de Domestic Markets sont en hausse par rapport à 2014.

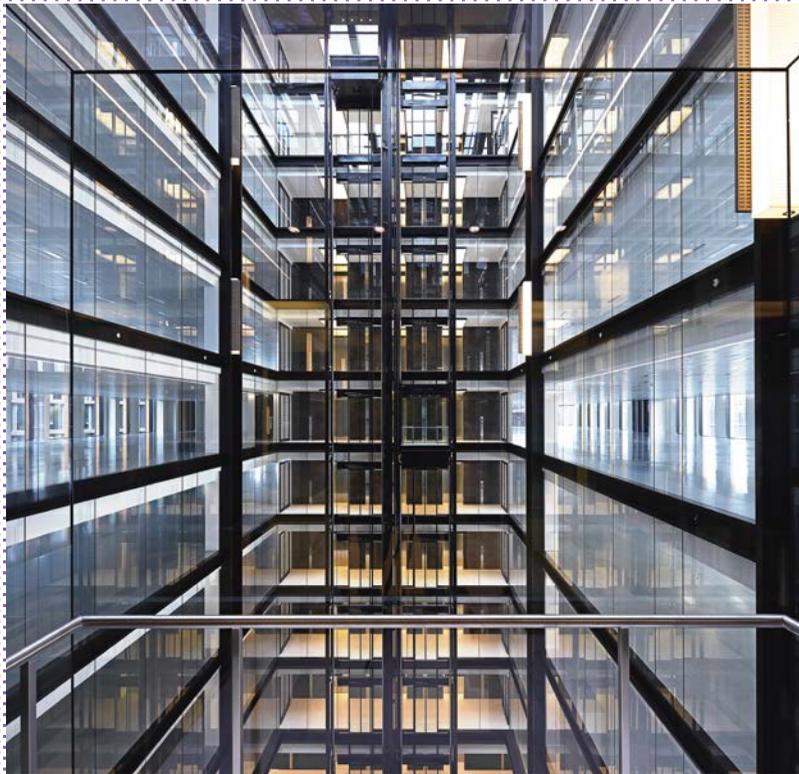


GÉRER L'ÉPARGNE SALARIALE ET LES RETRAITES EN AUSTRALIE

BNP Paribas Securities Services est devenu le conservateur principal d'UniSuper, l'un des principaux fonds de pension australiens. Ce fonds, qui gère les retraites et l'épargne salariale des 380 000 employés et retraités des secteurs de l'éducation et de la recherche, représente un encours de plus de 50 milliards de dollars australiens. Le mandat de BNP Paribas englobe la gestion des services de conservation, d'administration de fonds et de reporting d'investissement. Remparté face à un important conservateur australien sur l'un des marchés les plus concurrentiels au monde, ce mandat atteste l'étendue et la qualité de l'offre de services de BNP Paribas.

LIFTING URBAIN À LUXEMBOURG

Le projet de refonte du centre-ville de la capitale du Luxembourg prévoit une extension de sa zone commerciale pour renforcer son attractivité. Le financement du projet Royal-Hamilius a été réalisé par BGL BNP Paribas et BNP Paribas Fortis via un crédit structuré de 185 millions d'euros. L'arrangement et la structuration du projet réaffirment le rôle important occupé par la Banque dans le financement de l'économie et des infrastructures locales.



◀ 6 PANCRAS SQUARE, LA BONNE ADRESSE À LONDRES

À Londres, King's Cross est l'un des principaux hubs de transport du Royaume-Uni et de connexion avec l'Europe. Ce quartier central fait l'objet d'un ambitieux projet d'aménagement urbain auquel BNP Paribas Real Estate a contribué en réalisant le 6 Pancras Square, un immeuble de bureaux de 40 000 m². Ce bâtiment novateur, techniquement performant et répondant aux exigences environnementales les plus élevées, vise la certification BREEAM* « Excellent ». Google a choisi d'y installer son siège. 6 Pancras Square a les atouts pour être un haut lieu des affaires et de l'innovation, contribuer au dynamisme économique de la ville et devenir une référence en matière environnementale.

*BREEAM : Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

BNP PARIBAS, PIONNIER SUR LE MARCHÉ CHINOIS

BNP Paribas a été l'une des premières banques à mettre en place une plateforme dédiée à la devise chinoise renminbi (RMB), que certaines prévisions placent parmi les 5 monnaies qui seront les plus utilisées au monde d'ici à 5 ans. Pour son dynamisme, BNP Paribas a été désigné Renminbi House of the Year 2015 par *Asia Risk*, la principale revue financière de la région. Cette distinction reconnaît sa position de leader sur le marché, tant pour les solutions de gestion et d'investissement innovantes proposées à ses clients entreprises, institutionnels et banque privée que pour son accès privilégié aux marchés financiers chinois. Avec l'internationalisation du RMB, de nouvelles opportunités s'offrent aux investisseurs souhaitant s'implanter sur le marché chinois et aux entreprises chinoises cherchant à investir dans d'autres pays d'Asie et en Europe.

FOCUS

10 Md€ pour la croissance des PME en France

Après avoir atteint et dépassé les engagements de son plan « BNP Paribas Entrepreneurs 2016 », la Banque continue de favoriser la croissance en France. En 2015, elle a mis à la disposition des entreprises une nouvelle enveloppe minimale de 10 milliards d'euros pour financer leurs investissements et leur cycle d'exploitation. L'objectif d'acquisition de 5 000 clients supplémentaires a été reconduit, les priorités restant inchangées : accompagner les entrepreneurs qui veulent se développer à l'international et renforcer les dispositifs en faveur de l'entrepreneuriat innovant, féminin et social.



BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

55

MILLIONS D'EUROS D'INVESTISSEMENTS SOLIDAIRES*

* Données BNP Paribas Investment Partners au 31 décembre 2015.

QUESTION 2

**COMMENT LA BANQUE
PARTICIPE-T-ELLE
À LA TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE ?**



BNP PARIBAS, ACCÉLÉRATEUR DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La transition énergétique est un mouvement désormais pleinement engagé.

Gouvernements, entreprises, consommateurs, citoyens, chacun a un rôle à jouer pour parvenir à une plus grande sobriété énergétique.

La Banque contribue activement à cette transition. D'abord, en adoptant elle-même des comportements responsables à travers l'action de ses salariés, les biens dont elle s'équipe, les bâtiments qu'elle occupe. Mais aussi au travers de ses financements :

BNP Paribas soutient ainsi le développement des énergies renouvelables et aide les entreprises et les ménages à financer leur transition énergétique.

Par ailleurs, le Groupe accompagne ses clients investisseurs dans la réduction de l'empreinte carbone de leurs portefeuilles d'actifs.



SÉVERIN FISCHER
RESPONSABLE
ENVIRONNEMENT
ET COMPTABILITÉ
EXTRA-FINANCIÈRE,
BNP PARIBAS



Le financement est le moteur de notre économie. Et il est en grande partie assuré par les banques. Il est donc légitime que celles-ci s'interrogent sur le type d'économie auquel elles veulent contribuer. Aujourd'hui encore, cette économie est très carbonée. À titre d'exemple, plus de 40% de la production d'électricité dans le monde repose sur le charbon, une énergie fossile fortement émettrice de CO₂. Mais nous disposons de moyens d'action pour inverser la tendance.

► BIEN ORIENTER NOS FINANCEMENTS ET NOS INVESTISSEMENTS

Pour nous, banquiers, l'enjeu consiste à nous doter de dispositifs qui nous permettent d'orienter nos financements

vers une économie plus verte. Au sein de BNP Paribas, nous avons mis en place depuis 2011 des critères d'engagement précis pour certains secteurs, comme celui de la production d'électricité. Ils nous ont conduits à refuser plusieurs dizaines de financements de projets, concernant des centrales thermiques par exemple. Nous avons renforcé cette dynamique sur ce secteur en 2015 en nous engageant publiquement à ne plus financer de nouvelles centrales électriques à charbon dans les pays dits à hauts revenus, selon la nomenclature de la Banque Mondiale, et en renforçant encore plus strictement nos critères d'éligibilité dans les autres. Nous comptons aussi ne plus financer, où que ce soit dans le monde, de nouveaux projets de mines de charbon ou d'entreprises d'extraction ne produisant que du charbon. A contrario, nous misons bien davantage sur les énergies renouvelables, qui connaissent



aujourd'hui un essor impressionnant. La moitié des capacités de production électrique nouvellement installées dans le monde depuis 2 ou 3 ans sont liées aux énergies alternatives. Les technologies sont matures, les modèles économiques maîtrisés. Par ailleurs, nous sommes l'une des rares banques à avoir pris l'initiative de mesurer, chaque année, l'empreinte carbone du mix électrique produit à partir de nos financements. Ce mix présente un contenu carbone inférieur à la moyenne mondiale : 399 g de CO₂ par kWh, contre 576 g. Nous comptons le faire évoluer à la baisse d'année en année, en conséquence de notre désengagement progressif des secteurs les plus émetteurs.

► FAIRE DE TOUS NOS MÉTIERS DES LEVIERS DE TRANSITION

Les métiers de BNP Paribas couvrent le financement, mais aussi l'immobilier et la location de véhicules, des métiers dans lesquels la réduction des émissions de CO₂ est un enjeu central. Au sein d'Arval, filiale spécialisée dans le leasing automobile, une équipe de consultants aide les clients à « décarboner » leurs flottes. Ils s'appuient notamment sur un outil de recueil des données qui permet de mieux comprendre les comportements

rouliers et de les améliorer, pour plus de sécurité et de sobriété énergétique. Du côté de BNP Paribas Real Estate, 100% de la production en immobilier d'entreprise bénéficie d'une certification environnementale. La filiale propose à ses clients des solutions de gestion des immeubles destinées à les aider à mieux maîtriser leurs consommations énergétiques et leurs coûts. En tant que banque responsable, nous cherchons également à contrôler notre propre empreinte carbone. Depuis 10 ans, nous mesurons chaque année les émissions de gaz à effet de serre de nos activités par collaborateur. Ces valeurs décroissent d'année en année, illustrant la portée concrète et efficace de nos engagements.

► DE NOUVELLES SOLUTIONS

Le mouvement vers la transition énergétique est un mouvement collectif. En collaborant avec des grands groupes industriels ou avec des start-up, BNP Paribas développe de nouvelles solutions au service de ses clients. C'est le cas, par exemple, de Domofinance, une joint-venture entre BNP Paribas Personal Finance et EDF, qui vise à financer et à réaliser des travaux d'efficacité énergétique chez les particuliers. La logique partenariale peut aussi venir en appui au financement de projets de transition énergétique qui présentent des risques plus importants. Dans certains cas, BNP Paribas s'associe avec des fonds multilatéraux comme ceux de l'AFD (Agence Française de Développement) ou de la Berd (Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement).

► COP21: L'ACCÉLÉRATEUR

L'événement mondial, qui s'est tenu à Paris en novembre 2015, a été l'occasion

« Nos choix d'investissement reflètent nos engagements climatiques. »

pour le Groupe de renforcer et d'accélérer ses engagements. Nous avons décidé de plus que doubler notre exposition aux énergies renouvelables en 5 ans, pour passer de 7,2 milliards d'euros fin 2015 à 15 milliards d'euros en 2020. Nous avons également prévu de déterminer un prix interne du carbone afin de l'intégrer à nos critères de décision de financement et d'investissement. Nous sommes aujourd'hui l'une des très rares banques commerciales à adopter une telle mesure. La transition énergétique devient un marché à part entière et une réelle source d'opportunités pour les investisseurs. C'est un pari d'avenir, qui s'inscrit dans le temps long et qui change profondément la donne en matière d'investissement. ■



BNP PARIBAS, ACTEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



FOCUS

Avec Qarnot computing, des serveurs toujours plus « smart »

BNP Paribas est la première banque française à s'engager aux côtés de Qarnot computing, start-up à l'origine du premier radiateur numérique. Le principe de ce radiateur-serveur est de valoriser l'énergie consommée par les serveurs informatiques. La chaleur qu'il génère permet de chauffer gratuitement habitations, bureaux et bâtiments publics. Grâce à ce partenariat, l'activité Global Markets de BNP Paribas réduit l'énergie consommée par ses serveurs informatiques en basculant 5 % de ses opérations complexes sur la plateforme de Qarnot computing. Ce partenariat entre la Banque et la start-up permet ainsi à BNP Paribas de réduire de 75 % l'empreinte carbone des calculs informatiques impliqués, car la chaleur rejetée est réutilisée et les serveurs n'ont plus besoin d'être refroidis. Côté performances, Qarnot computing s'engage à dimensionner son parc pour fournir à ses clients la puissance de calcul dont ils ont besoin, été comme hiver. Grâce à cette initiative, la banque contribue ainsi directement à la transition énergétique.

CITYLIGHTS: 85 000 M² DE TRÈS HAUTE QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE

CityLights est le fruit de la rénovation réussie par BNP Paribas Real Estate à Boulogne-Billancourt, en région parisienne, de 3 tours de bureaux datant des années 1970 et énergivores. Le nouvel ensemble immobilier issu de cette rénovation consomme 30 % d'énergie en moins et émet 4 fois moins de CO₂. CityLights a reçu les meilleurs niveaux de certification français et européens: HQE* « Passeport Exceptionnel », BREEAM** « Excellent », ainsi que le label BBC***. Cette ambitieuse entreprise de rénovation répond donc pleinement aux enjeux climatiques européens et aux objectifs français en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le nouveau CityLights a été livré fin 2015.

* HQE: Haute Qualité Environnementale.
** BREEAM: Building Research Establishment Environmental Assessment Method.
*** BBC: Bâtiment Basse Consommation.



BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS REJOINT, AVEC

19

MILLIARDS D'EUROS D'ENCOURS DÉCARBONÉS, LA PORTFOLIO DECARBONIZATION COALITION.



UN ENGAGEMENT ACTIONNARIAL RESPONSABLE

Dans le cadre de son engagement actionnarial, BNP Paribas Investment Partners fait valoir ses droits d'actionnaire à travers une politique de vote renforcée, intégrant des critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG), et prenant en compte notamment les risques liés au changement climatique. BNP Paribas Investment Partners se réserve désormais le droit de s'abstenir sur l'approbation des comptes des sociétés dont il est actionnaire et qui ne communiqueraient pas de manière suffisante sur leurs émissions et leur stratégie de réduction de CO₂. En 2015, BNP Paribas Investment Partners a soutenu 83% des résolutions d'actionnaires à caractère environnemental, notamment en relation avec le changement climatique ou les émissions de CO₂.

ACCOMPAGNER NOS CLIENTS DANS L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

En France, BNP Paribas propose à ses clients entreprises, professionnels et particuliers un panel de services complet pour les conseiller et les accompagner dans leurs travaux de rénovation énergétique. Ces services vont du diagnostic énergétique aux conseils techniques, en passant par un annuaire de prestataires agréés pour réaliser les travaux, ainsi que des solutions de financement adaptées. À la clé : une meilleure maîtrise de leur consommation énergétique, un bilan environnemental optimisé et une facture allégée.

DÉVELOPPER L'ÉOLIEN AU MAROC

En décembre 2015, la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI), filiale de BNP Paribas, a signé un nouvel accord avec la société Énergie Éolienne du Maroc (EEM) pour augmenter de 50% les capacités de production du parc éolien d'Akhfennir dans le sud du pays, portant ainsi sa capacité totale à 300 MW. Cet accord confirme la volonté de la BMCI de renforcer son engagement dans le financement de la transition énergétique du Maroc. En 2011, la banque avait déjà participé au financement du projet de réalisation de 3 parcs éoliens.

FOCUS

Des mesures concrètes pour l'investissement bas carbone

En 2015, BNP Paribas Investment Partners a pris plusieurs engagements clés au niveau mondial pour réduire l'exposition carbone des portefeuilles d'investissement. D'abord, en signant le Montréal Carbon Pledge. Ce traité encourage les investisseurs à mesurer et publier tous les ans l'empreinte carbone de leur portefeuille d'investissement. Ensuite, simultanément à la signature de la Portfolio Decarbonization Coalition*, BNP Paribas Investment Partners a défini une politique d'investissement liée au charbon pour ses fonds ouverts ISR**, soit 19 milliards d'euros au 31 décembre 2015. Cette démarche, qui vient compléter les politiques d'investissement déjà mises en œuvre sur les secteurs de la production d'électricité et des mines, consiste à désinvestir des sociétés minières qui génèrent 10% ou plus de leur revenu dans le charbon thermique ainsi que dans des producteurs d'électricité qui émettent plus de 600 kg de CO₂/MWh. La société de gestion participe aussi à plusieurs groupes de travail dont celui dédié à l'efficacité énergétique piloté par la Commission Européenne et l'Energy Efficiency Financial Institutions Group (EEFIG) pour trouver de nouvelles sources de financement en faveur de l'efficacité énergétique dans les secteurs du bâtiment et de l'industrie en Europe. BNP Paribas Investment Partners accompagne également ses clients et investisseurs, notamment des institutionnels, dans la réduction de l'intensité carbone de leurs portefeuilles.

* Initiative des Nations Unies qui encourage les marchés financiers à diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées à leurs investissements. ** Investissement socialement responsable.

UNE FORTE AMBITION SUR LES OBLIGATIONS VERTES

En 2015, BNP Paribas a été le chef de file (lead manager) d'obligations vertes émises pour un montant total de 3,875 milliards d'euros. La Banque a été notamment teneur de livre lors de la première émission obligatoire verte au Brésil, pour le compte du groupe alimentaire BRF SA. BNP Paribas a pris l'engagement de figurer parmi les 3 premiers acteurs du marché des obligations vertes en euros en 2018.

FACILITER L'ACCÈS AU PHOTOVOLTAÏQUE

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Mali (BICIM), filiale de BNP Paribas, et le ministère malien de l'Énergie et de l'Eau se sont engagés, à travers une convention signée en octobre 2015, à développer les investissements dans le secteur électrique. Le « Prêt Énergies Renouvelables » mis en place par la BICIM doit aider les ménages et les PME à s'équiper de kits solaires photovoltaïques.



FOCUS

Domofinance : des logements plus confortables et moins gourmands en énergie

Plus de confort et plus d'économies d'énergie ? C'est possible avec le prêt Domofinance. Filiale de BNP Paribas Personal Finance et d'EDF, Domofinance est spécialisée dans le financement d'opérations de rénovation énergétique de l'habitat. Elle est devenue le partenaire de référence des particuliers et des copropriétés pour financer leurs travaux de rénovation et d'amélioration énergétique. Les solutions proposées sont très attractives, grâce à une tarification étudiée et à la bonification d'une partie des travaux par EDF, selon le type d'équipements rénovés et le potentiel d'économies d'énergie réalisées. Par ce partenariat avec un énergéticien français, BNP Paribas Personal Finance engage son expertise et sa responsabilité au service de la transition énergétique et compte déployer ces solutions hors de France.

43 000

NOUVEAUX CHANTIERS

FINANCÉS EN 2015
PAR DOMOFINANCE EN FRANCE.

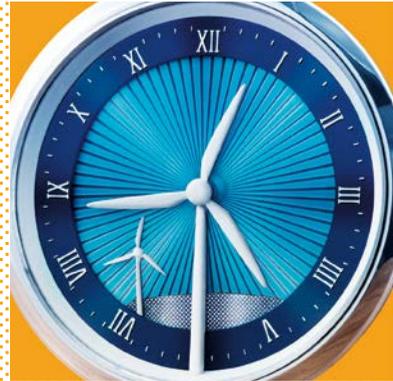
100 MILLIONS D'EUROS POUR LE CLIMAT

Dans le cadre des engagements pris par BNP Paribas pour accompagner les entreprises qui s'inscrivent dans la dynamique de la transition énergétique, Principal Investments a pour mission d'investir 100 millions d'euros à l'horizon 2020 dans des start-up dédiées.

FOCUS

Avec Tera Neva, une nouvelle avancée dans l'investissement responsable

En novembre 2015, la Banque Européenne d'Investissement (BEI), BNP Paribas et Vigeo ont annoncé le lancement de Tera Neva, une solution d'investissement durable composée d'une obligation climatiquement responsable émise par la BEI, liée à l'indice actions Ethical Europe Climate Care. L'initiative a été mise en œuvre par BNP Paribas. Elle répond à 2 enjeux clés : concilier objectifs financiers et transition énergétique. Un groupe d'investisseurs institutionnels, dont BNP Paribas Cardif, se sont engagés collectivement à hauteur de 500 millions d'euros dans cette émission. Ce nouveau produit vient renforcer les investissements de BNP Paribas Cardif liés à la transition énergétique et participe à la diversification de son portefeuille. Tera Neva est une réponse à la demande croissante des investisseurs institutionnels pour des solutions responsables.



UN DEAL STRATÉGIQUE DANS LE DOMAINE DE L'ÉNERGIE ÉOLIENNE

BNP Paribas a joué un rôle clé en 2015 dans le rachat d'Iberwind, un des plus importants énergéticiens du Portugal en matière d'énergie éolienne, à la tête de 31 parcs dans le pays. L'acquisition, d'un montant de 1 milliard d'euros, a été réalisée pour le compte de Cheung Kong Infrastructure et de Power Assets Holdings. La Banque a su, durant 6 mois, accompagner cette acquisition en coordonnant 5 équipes et métiers différents sur les 2 continents, Europe et Asie.

BNP PARIBAS — RAPPORT ANNUEL 2015



SYNERGIES POUR UNE MOBILITÉ PLUS RESPONSABLE

Aider les clients à faire des choix rationnels et responsables en matière de flotte automobile et de mobilité, c'est l'objectif du Corporate Vehicle Observatory (CVO) d'Arval. Véritable « think tank », le CVO identifie des tendances du secteur. Expertes de la gestion de flottes, les équipes d'Arval Consulting s'en inspirent pour définir et proposer des stratégies de mobilité plus économes en énergie, plus sûres et plus respectueuses de l'environnement.



▲ SOUTENIR LA RECHERCHE SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

La Fondation BNP Paribas fait de la recherche sur le changement climatique l'un des axes principaux de son action. En 2015, elle a soutenu 10 laboratoires dont les projets de recherche fondamentale, souvent en coopération internationale, ne pourraient s'accomplir sans mécénat. La Fondation veille également à accompagner les chercheurs dans leur travail d'explication des enjeux climatiques auprès du grand public, pour créer des sites internet, lancer des campagnes de crowdfunding ou encore organiser des conférences.

FOCUS

Un nouveau souffle pour l'énergie éolienne au Luxembourg

BGL BNP Paribas a pris part à un projet emblématique de la transition énergétique au Luxembourg en finançant un nouveau parc ainsi que l'extension d'un parc éolien existant au Grand-Duché. Il s'agit de financements de 9 nouvelles éoliennes très performantes, dont 2 remplacent de façon très efficace 8 machines ayant plus de 15 années d'existence. La production planifiée des 9 nouvelles éoliennes équivaut à la consommation annuelle d'énergie de 11 600 ménages.

LA FONDATION BNP PARIBAS A ACCORDÉ

6

MILLIONS D'EUROS

DE SOUTIEN À LA RECHERCHE SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE DEPUIS 2010.

PROMOUVOIR LES VÉHICULES PROPRES

BNP Paribas Leasing Solutions s'engage dans la promotion de véhicules utilitaires et industriels performants et moins polluants. Sa filiale spécialisée dans le financement et la location avec services de flottes de camions, BNP Paribas Rental Solutions, figure parmi les premières entreprises de leasing en France à financer des camions roulant au gaz naturel pour véhicules. Aux Pays-Bas, BNP Paribas Leasing Solutions a également choisi des modèles plus sobres en énergie et a intégré dans sa propre flotte interne des véhicules semi-électriques.

INVESTIR POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pour accompagner le mouvement financier autour de la transition énergétique, BNP Paribas Wealth Management fait la promotion auprès de ses clients privés de solutions de placement responsable. BNP Paribas Wealth Management a proposé en 2015 des produits financiers participant aux grands enjeux de la planète comme l'OPCVM indiciel Easy ETF* Low Carbon 100 Europe et le produit structuré Ethical Europe Climate Care, sélectionnant tous deux des sociétés sur la base de leur faible émission de carbone. Ou encore les fonds Parvest Global Environment, Environmental Opportunities et SMaRT Food, qui investissent dans des entreprises cherchant à optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

* ETF : les Exchange Traded Funds sont des OPCVM indiciels cotés sur les marchés réglementés d'Euronext.

QUESTION 3

À QUOI
RESSEMBLERA
LA BANQUE DE
DEMAIN ?



LA DIGITALISATION AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DE BNP PARIBAS

Nous vivons une période de grande transformation des comportements et des usages, avec la montée en puissance notamment de la digitalisation, de la mobilité et de la désintermédiation. BNP Paribas est attentif à ces évolutions. Il transforme ses modèles et son offre pour proposer des services toujours plus mobiles, accessibles et immédiats pour les particuliers comme pour les professionnels et les entreprises.

Pour y parvenir, le Groupe mise sur une innovation constante, fruit d'une co-construction entre experts métiers, start-up et clients.



PETER VANDEKERCKHOVE
RESPONSABLE POUR
LA BANQUE RETAIL,
LA BANQUE PRIVÉE
ET LA BANQUE DES
ENTREPRENEURS,
BNP PARIBAS FORTIS



LA BANQUE DE DEMAIN SERA RÉSOLUMENT LA BANQUE DU CLIENT

Dans la banque de détail, l'environnement est en train de changer en profondeur et à très grande vitesse. La banque est au cœur d'une transformation digitale qui fait évoluer la relation entre les personnes, les entreprises, les institutions, entre les producteurs et les consommateurs.

▣ LA BANQUE, VECTEUR DE CONFIANCE

Dans quelle direction nous mène cette transformation ? Dans la direction des clients, encore et toujours. La banque de demain sera résolument la banque du client. C'est lui qui va constituer

son propre univers de services, en sélectionnant ses fournisseurs et son écosystème bancaire. Notre rôle, dans ce nouvel environnement, sera de lui offrir la meilleure compétence pour résoudre son problème, la meilleure expérience. Et de lui apporter un ingrédient en plus : la confiance. C'est cette garantie de sécurité que continuera d'apporter la banque et qui nous donne plus de légitimité que d'autres acteurs.

▣ UNE RELATION PLUS PROCHE ET PLUS HUMAINE

Mais c'est aussi la qualité de la relation entre le client et la banque qui fera la différence. Nous évoluerons dans un monde où le physique et le digital seront en fusion totale. C'est le client qui choisira le mode qu'il souhaite utiliser, quand et pour quel conseil. Je crois que, demain, la relation client sera bien plus



RUDI COLLIN
RESPONSABLE DE
LA TRANSFORMATION
DIGITALE, CORPORATE
& INSTITUTIONAL BANKING

personnalisée qu'elle ne l'est aujourd'hui. L'image du digital peut paraître très technique, très déshumanisée. Mais la technologie va exploser en qualité et en fonctionnalités. Et grâce au digital, on va davantage pouvoir multiplier les contacts avec nos clients.

► **PRÊTS À RELEVER LE DÉFI**

Nous pourrions nous appuyer sur les data et sur leur analyse pour mieux servir nos clients. Ces métiers qui vont nous permettre d'affiner notre connaissance du client – ceux de la récolte des données, de l'agrégation, de l'analyse – sont déjà très bien implantés au sein de la banque. Et ici, en Belgique, nous avons déjà planté des jalons pour demain, avec, par exemple, la House of Innovation, des incubateurs de start-up Co.Station à Gand et à Bruxelles, ou encore une centaine de « starters' coach » dans toute la banque. ■

« Nous évoluerons dans un monde où le physique et le digital seront en fusion totale. »



DES ÉCOSYSTÈMES BANCAIRES TOUJOURS PLUS FLUIDES

Dans le monde du corporate & institutional banking comme dans celui du retail, un mouvement de fond est désormais engagé : ce vaste mouvement de transformation digitale va profondément transformer notre modèle.

► **DES CLIENTS MIEUX INFORMÉS ET PLUS EXIGEANTS**

Nos clients ont désormais à leur disposition de nombreuses données. Ils savent les récolter, les traiter, les interpréter. Ces informations nouvelles les éclairent, leur permettent de prendre des décisions plus rapidement et de façon plus autonome. Conséquence de cette abondance de données : la compétition s'accroît. C'est vrai pour la banque de détail aujourd'hui. Cela le sera demain pour un client entreprise ou institutionnel. Car si les relations avec nos clients restent stables, nous observons que la fluidité augmente rapidement. Nos clients d'aujourd'hui, qui évoluent dans un environnement plus compétitif, nous challengent toujours davantage.

« Les nouvelles technologies vont profondément transformer le modèle du corporate & institutional banking. »

► **DE NOUVEAUX PARCOURS CLIENTS**

Notre enjeu est de toujours mieux les accompagner en nous équipant des meilleures technologies et en y ajoutant notre compétence bancaire. Ce couple « technologies + compétences » s'incarne dans des plateformes d'e-commerce qui existent déjà, mais que nous devons encore optimiser. Nos écosystèmes doivent davantage être centrés sur les besoins d'un client qui ne souhaite pas acheter des services bancaires, mais qui veut, à travers des services digitaux, simplifier et optimiser son business au quotidien. Nous devons créer ces parcours conviviaux, simples et intuitifs.

► **UNE LOGIQUE DE CO-DÉVELOPPEMENT**

Comment parvenir à créer ces parcours ? En investissant dans les data, dans l'intelligence artificielle, dans les blockchains. Mais aussi en nous associant avec le monde des FinTech notamment. Mais aujourd'hui, les meilleurs partenaires pour construire la banque de demain sont les clients eux-mêmes. Nous entrons désormais dans des logiques de co-développement avec eux. C'est un changement de pratique fondamental, motivant pour nos collaborateurs et très bien accueilli par tous nos clients. ■

BNP PARIBAS, ACTEUR DU CHANGEMENT



DIGITALE, TOUT SIMPLEMENT

En Turquie, TEB a lancé en 2015 CEPTETEB, la banque 100% digitale à destination d'une clientèle résolument connectée, mobile et autonome. Inspiré par les clients eux-mêmes, le modèle développé se démarque par la simplicité des fonctionnalités et l'interactivité avec des conseillers dédiés. Il offre des solutions bancaires innovantes : paiement mobile sans contact, wallet* multi-bancaire, retrait sans carte ou encore vidéo tchat. Dans un pays où 60% de la population a moins de 35 ans, le succès commercial de CEPTETEB est au rendez-vous avec déjà plus de 190 000 clients séduits en 1 an.

* Portefeuille électronique.

FOCUS

Innovations croisées

Un an après son lancement en France, Innov&Connect by BNP Paribas tient ses promesses. Ce programme d'accélération dédié à l'innovation est spécialement conçu pour connecter les start-up et les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Pour cette première édition, 215 start-up et 11 ETI ont été sélectionnées par les centres d'affaires de la Banque De Détail en France et L'Atelier BNP Paribas*, toutes avec des projets d'open innovation. Cinq binômes ETI-start-up ont déjà engagé une co-expérimentation. Pendant 6 mois, ils ont reçu le soutien des équipes Innovation de la Banque De Détail en France et des experts de L'Atelier BNP Paribas en disposant de l'environnement de travail stimulant du WAI Paris (We Are Innovation). Devant le succès de l'opération, BNP Paribas a lancé en décembre 2015 la deuxième saison du programme Innov&Connect, une initiative clé du plan « BNP Paribas Entrepreneurs 2016 », avec 12 nouveaux parrains ETI et grandes entreprises.

* L'Atelier BNP Paribas est une société de prospective et d'innovation qui conseille et accompagne le Groupe BNP Paribas et ses clients dans leur transformation digitale.





◀ MES LOCAUX EN UN CLIC

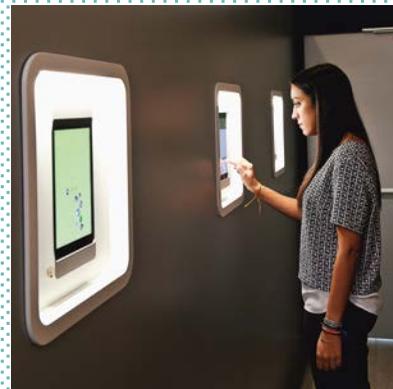
BNP Paribas Real Estate a lancé son nouveau site interactif d'annonces dédié à la recherche de locaux tertiaires: bureaux, activité, logistique et commerce. Le site séduit par son interface intuitive et innovante. La recherche géolocalisée et par type de biens se fait en un seul clic. Il est possible de l'affiner en visualisant le quartier grâce à des cartes interactives. La rubrique «Le fil de l'immobilier» permet de rester branché sur l'actualité et de bénéficier de la connaissance de BNP Paribas Real Estate. Les résultats sont là: + 30% de visites et + 50% d'entrées en contact par rapport à 2014.

FOCUS

Open innovation avec les FinTech*

Dans une démarche d'open innovation et de co-construction, BNP Paribas a lancé 2 initiatives inédites en France pour accompagner les FinTech. La Banque De Détail en France a ouvert son 1^{er} pôle innovation dédié aux FinTech. Ce 15^e pôle innovation, situé à Paris, propose aux start-up des solutions bancaires sur mesure portées par des chargés d'affaires spécialisés en lien étroit avec l'écosystème FinTech. La seconde initiative concerne un programme d'accélération destiné à connecter de jeunes start-up avec les métiers de la banque. C'est une première dans le secteur bancaire en France. L'accélérateur FinTech de L'Atelier BNP Paribas a pour ambition de réaliser des prototypes de nouveaux produits et services, qui viennent enrichir la qualité de la relation et des services rendus aux clients. En ayant accès à des start-up sélectionnées dans le monde entier par L'Atelier, les métiers de la Banque ont l'opportunité de co-innover avec elles autour d'enjeux business mais aussi d'optimisation des organisations. En retour, les start-up bénéficient d'un accompagnement personnalisé et de la crédibilité d'un programme très sélectif.

* FinTech: start-up opérant dans le domaine des technologies financières.



L'EXPERTISE EN LIGNE DE LA BANQUE PRIVÉE

Sur la nouvelle plateforme de BNP Paribas Wealth Management, véritable écosystème digital, la clientèle patrimoniale peut désormais accéder aux expertises les plus avancées de la Banque. Les abonnés peuvent suivre la stratégie d'investissement de BNP Paribas Wealth Management en direct sur les réseaux sociaux, lire des posts d'experts sur le blog «Expert Voices» ou découvrir des études exclusives sur l'application Voice of Wealth lancée en octobre 2015. Cette approche pédagogique et innovante se prolonge pour les clients par des échanges avec leurs banquiers privés dédiés, que ce soit par des rendez-vous en visioconférence ou à l'occasion d'événements «Meet the Experts».

ACCOMPAGNER DES SOCIÉTÉS TECHNOLOGIQUES

Techshare est un programme européen qui vise à accompagner sur les marchés financiers des sociétés technologiques européennes non cotées. Objectif: aider les dirigeants de ces entreprises en forte croissance à mieux comprendre le rôle et le fonctionnement des marchés financiers. Trente entreprises innovantes ont entamé en septembre 2015 une formation sur mesure de 1 an se déroulant en 3 temps: des sessions organisées par HEC Paris et l'École Polytechnique dans un campus académique, des ateliers techniques animés par des experts de l'industrie et des sessions de coaching individuel. Partenaire du programme, BNP Paribas a conduit le premier atelier «Reaching the next step of development through capital markets*».

* «Vous développer grâce aux marchés de capitaux».

COUP DE POUCE AUX START-UP AVEC WE ARE INNOVATION (WAI)

En Île-de-France, les WAI Paris et Massy-Saclay offrent plus de 3 000 m² et 300 postes pour héberger proactivement des start-up et accompagner des ETI, des grandes entreprises et les différents métiers de BNP Paribas dans leurs démarches d'open innovation. Objectif: le maximum de connexions pour les start-up et une valeur ajoutée renforcée pour les clients de BNP Paribas et ses métiers.

PRIVATE BANKING BY JAMES

Un service sur mesure avec la flexibilité des canaux digitaux? Oui, c'est possible. Le canal Private Banking by James offre aux clients de BNP Paribas Fortis le choix d'une solution souple pour échanger avec leur banquier privé par téléphone, webcam ou e-mail sur des plages horaires étendues.



FOCUS

Hello bank!, 100 % digitale, 100 % services

Avec Hello bank!, la 1^{re} banque mobile européenne, BNP Paribas s'est installé dans le paysage des banques en ligne. En France, Allemagne, Belgique, Italie, et Autriche depuis 2015, l'offre de services s'enrichit constamment. Objectif: plus de confort, d'ouverture et d'instantanéité pour une banque plus collaborative. Hello bank! Belgique a lancé sa « Blue Room », une plateforme de dialogue pour interagir avec ses clients. Ses membres peuvent y poser des questions, poster un feedback, partager leurs idées. Clients et prospects ont en outre la possibilité, via leur smartphone ou leur tablette, de faire leur demande de crédit pour l'acquisition d'une voiture ou pour des travaux de rénovation. Hello bank! France organise régulièrement des ateliers de co-création Hello Factory avec ses clients pour réfléchir à la banque de demain. En Italie et en France, Hello bank! a déployé Hello play!, la plateforme européenne de crowdsponsoring musical. Enfin, Hello bank! Autriche propose des espaces d'accueil pour des démarches bancaires simplifiées et digitales.

PRÈS DE

2,4

MILLIONS

DE CLIENTS HELLO BANK!
DANS 5 PAYS.

ACHETER UN BIEN IMMOBILIER EN MODE 2.0

BNP Paribas Fortis a lancé en décembre 2015 une nouvelle application pour les candidats à l'acquisition d'un logement: Home on the Spot permet de connaître immédiatement le montant du crédit que la Banque serait prête à accorder pour l'achat d'un bien immobilier.

UN ENVIRONNEMENT VIRTUEL AU SERVICE DE L'EXPERTISE

BNP Paribas Investment Partners invite les clients de ses réseaux à se familiariser avec l'univers de la gestion d'actifs. Sur l'application mobile Invest Academy, chacun peut créer son portefeuille virtuel de fonds d'investissement. Accompagné dans son parcours, le joueur teste ses connaissances et se mesure à la communauté des utilisateurs. Début 2016, BNP Paribas Fortis a rassemblé ses clients banque privée autour de plusieurs événements. À cette occasion, BNP Paribas Investment Partners leur a proposé un voyage pédagogique virtuel inédit dans la ville futuriste d'Investment City, pour les initier à l'univers de l'investissement socialement responsable.



EXPLORER, TESTER, INNOVER

En décembre 2015, L'Atelier BNP Paribas a fêté ses 10 années de présence aux États-Unis. Pour l'occasion, il a réuni 6 start-up dont les innovations influenceront sur le monde dans les 10 ans à venir, au cours d'une table ronde sur le thème: « Êtes-vous prêts pour 2025? ». Basé à San Francisco, le bureau américain de L'Atelier BNP Paribas scrute les innovations qui naissent dans la Silicon Valley et aux États-Unis. Objectif: être connecté avec le meilleur des tendances en matière de technologie et de comportements des consommateurs. Outre le décryptage de ces tendances, L'Atelier a enrichi sa palette d'une activité de conseil pour accompagner les métiers de BNP Paribas dans leur stratégie digitale et d'innovation. Bank of the West s'est ainsi associée à L'Atelier BNP Paribas pour créer un FinLab*. La vocation de ce laboratoire est d'intégrer la Banque dans l'écosystème de la Silicon Valley afin de faciliter sa mise en relation avec des clients et des start-up. À la clé, il s'agira de tester des solutions et services innovants pour la Banque et ses clients.

*FinLab, contraction de « Finance » et « Laboratoire ».

FOCUS

1^{er} hackathon international, 6 start-up en incubation

En juin 2015, BNP Paribas a organisé son premier hackathon international, simultanément à Paris, Bruxelles, Istanbul, Rome et San Francisco sur le thème « Enchanter l'expérience client ». C'est une nouvelle étape dans la stratégie d'innovation du Groupe: mettre en relation l'agilité du monde externe avec l'expertise de ses équipes et leur connaissance client. Pendant 2 jours, 300 programmeurs, développeurs, designers et start-up ont réfléchi sur l'expérience agence/digital, l'éducation financière, la personnalisation de la relation client et l'équilibre simplicité/sécurité. Au terme du week-end de compétition, 17 start-up sur 58 participantes ont accédé au Digital Bootcamp, un « tutorat » en ligne de 3 mois pour approfondir leur projet avec des experts de la Banque. En novembre, un « Demo Day » à Paris a permis de sélectionner les 6 meilleures start-up, à l'issue de la présentation de leurs solutions sur l'authentification, les paiements, la centralisation et l'analyse des données. Après une dernière phase d'incubation de 6 mois, ces projets ont vocation à être mis en œuvre au sein de BNP Paribas.



LEASE OFFERS MOBILE, NOUVEL OUTIL AU SERVICE DES PARTENAIRES

BNP Paribas Leasing Solutions a lancé l'application Lease Offers Mobile à destination de ses partenaires et apporteurs d'affaires (constructeurs et distributeurs d'équipements professionnels). Les commerciaux peuvent ainsi traiter les demandes de financement en situation de mobilité et en temps réel. Depuis leur smartphone, ils peuvent en effet simuler une offre commerciale, accéder à la liste des offres, transmettre une demande de financement et même consulter la liste des demandes déjà effectuées. L'offre est déployée dans 6 pays : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni.

MA BANQUE AU POIGNET, C'EST TENDANCE

En avril 2015, BNP Paribas a proposé, en France, l'appli Mes Comptes à ses clients particuliers détenteurs d'une Apple Watch. Elle leur permet de consulter en un coup d'œil leur compte bancaire sur leur montre. En Allemagne, les clients de Consorsbank! peuvent également vérifier leurs soldes sur leur montre connectée, repérer le distributeur de billets le plus proche et avoir un aperçu des marchés de capitaux internationaux.

OPTEZ POUR LA TÉLÉMATIQUE EMBARQUÉE



FOCUS

Arval Active Link

Dans le secteur en pleine mutation de la location de véhicules d'entreprise avec services, Arval accélère sa transformation digitale pour donner à ses clients les moyens d'optimiser la gestion de leur flotte. Aujourd'hui, elle prend une longueur d'avance avec le lancement de la première offre télématique intégrée du marché, Arval Active Link. Grâce à celle-ci, les clients ont accès à des informations détaillées sur chaque véhicule et le comportement de son conducteur, assorties d'une large gamme de services proactifs.

DES SERVICES PLUS PERSONNALISÉS

Plus qu'une expérience technologique, le Data Lab de BNP Paribas Cardif ouvert en 2015 est une nouvelle manière collaborative de traiter les données collectées dans le cadre d'une activité. Le but : renforcer la pertinence des offres et la qualité des services.



FOCUS

Des solutions de paiement innovantes

BNP Paribas poursuit sa stratégie de digitalisation et d'innovation avec une gamme élargie de moyens de paiement. En Italie, Youpass, le service de paiement mobile de BNL, s'enrichit du nouveau service YouPass Transfer. Les clients de BNL et de Hello bank! peuvent transférer de l'argent aussi rapidement qu'un SMS, en sélectionnant le destinataire de leur choix dans l'annuaire de leur smartphone. Avec YouPass Wallet, les clients règlent en toute sécurité leurs achats en ligne sans avoir à numériser leurs données personnelles. Enfin, YouPass Proximity leur permet, avec un smartphone équipé de la technologie NFC*, de payer simplement en s'approchant de la borne de paiement. Au Luxembourg, Digidash, la solution de paiement mobile de BGL BNP Paribas, permet aux clients de régler leurs factures tout en alimentant leur programme de fidélité Premium Benefits.

* Near Field Communication.

OPÉRATIONS BANCAIRES
100% DIGITALES

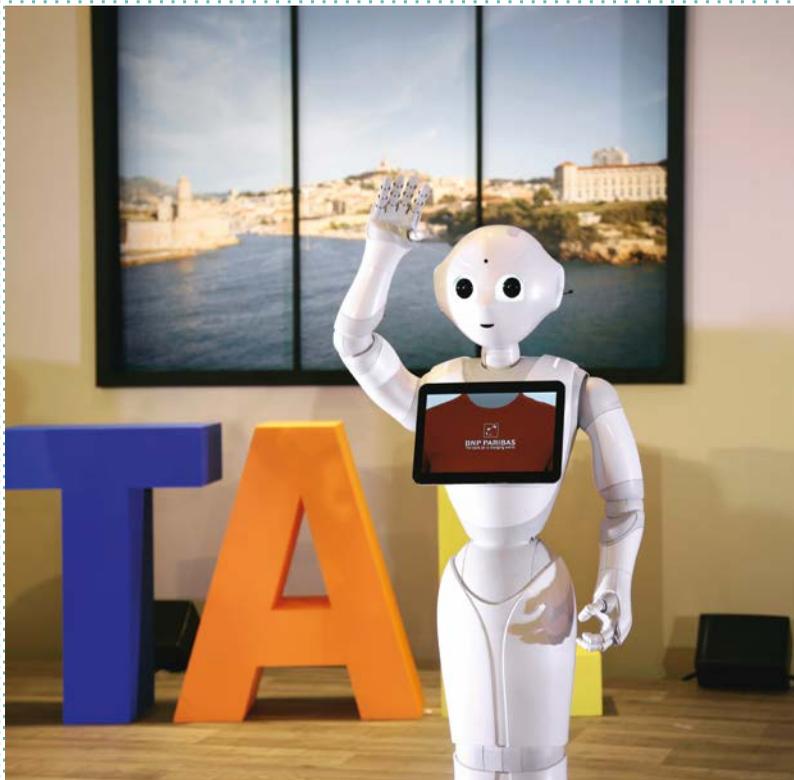
Bank of the West accélère sa transformation digitale et prend le pas sur ses concurrents dans l'adoption des technologies mobiles. Pour mieux servir sa clientèle patrimoniale et gagner en réactivité, la banque a décidé de basculer sa gestion administrative 100% papier sur une plateforme digitale. Ainsi, depuis leur mobile, les clients peuvent ouvrir un compte, signer électroniquement les documents, gérer leur portefeuille et interagir en toute fluidité avec leurs conseillers.

UNE ASSURANCE
PLUS CONNECTÉE

InsuranceUp est le premier site web italien dédié à l'innovation digitale et à l'entrepreneuriat dans le secteur de l'assurance. En ligne depuis juillet 2015, il entend devenir la référence dans ce domaine. Lancé par BNP Paribas Cardif et EconomyUp, en collaboration avec l'incubateur d'entreprises de l'École Polytechnique de Milan, il a accueilli la 2^e édition du Cardif Open F@b consacrée à l'internet des objets*. Les 10 projets les plus innovants, tant en matière de relation client que de nouveaux services, recevront le soutien de BNP Paribas Cardif.

* Désigne les objets connectés.





DÉCRYPTAGES

À la suite de la fusion avec le groupe LaSer en 2015, BNP Paribas Personal Finance a renforcé son dispositif de veille et d'analyse des tendances de la consommation. On connaissait les Observatoires Cetelem, qui décryptent les comportements des consommateurs dans le monde. Voici L'Echangeur et L'CEil pour scruter ce qui préfigure demain. L'Echangeur by BNP Paribas Personal Finance est une cellule de veille sur la technologie appliquée au commerce. Chaque année, un rapport de tendances pointe les évolutions de la consommation. Le rapport 2015 a observé un consommateur passé de consumériste à « intégré » acteur, un acteur responsabilisant et responsable. Ouvert sur le monde, L'CEil by BNP Paribas Personal Finance repère et analyse les microfaits de consommation susceptibles de devenir des tendances de fond.

DES SERVICES ACCESSIBLES AUX SOURDS ET AUX MALENTENDANTS

Après une expérimentation concluante, BNL est la première banque italienne à adopter le service de téléphonie pour sourds et malentendants développé par Pedius. L'application mobile leur permet d'accéder à l'ensemble des services à distance de la banque et d'interagir avec le centre de relations clients, grâce à un système de reconnaissance et de synthèse vocale.



FOCUS

Quand la blockchain ouvre de nouveaux horizons

La blockchain est une technologie de rupture, ouverte et libre, dont l'application la plus connue est la circulation des bitcoins. Il s'agit d'un système décentralisé qui enregistre, stocke et valide des données digitales à partir d'une approche peer-to-peer et de mécanismes de cryptologie. Tous les membres de la blockchain disposent d'une copie des informations relatives à toutes les transactions historiques. Chaque transaction est validée par consensus entre les participants. Pour BNP Paribas, cette nouvelle manière de gérer et d'authentifier les transactions est l'opportunité d'imaginer des services radicalement innovants et d'améliorer à la fois l'expérience client et l'efficacité du service offert. La Banque a confirmé son engagement en prenant une participation dans la FinTech Digital Asset Holdings, start-up spécialisée dans la technologie blockchain. BNP Paribas a rejoint également le consortium bancaire formé autour de la start-up R3 pour réfléchir aux applications de la blockchain dans le secteur financier.

Conception et édition: BNP Paribas – Communication Groupe – **Conception, création, rédaction et production:** B&BEL

Crédits photo: All Contents – François Capdeville – Benoit Challand / Pell Mell – Philippe Cibille / Fondation BNP Paribas – Digicash Payments SA – Pascal Dolémieux / La Company – Yves Durand – EuropaCorp – Mathieu Ferrier et Vincent Luc – Vincent Fillon – Foster + Partners / Tetra Kayser Paul et associés – Thomas Laisné / La Company – Letizia le Fur – Ph. Levy / EPPDCSI – David Luquet (UPMC / CNRS) – Olivier Minaire – Orquesta Sinfonica de Antioquia – Jean-Erick Pasquier / La Company – Photostock BNP Paribas – Qarnot computing – Dominique Rault – Emanuele Scorcelletti – Edmund Sumner – Marek Zurawski – DR

 @BNPParibas  [linkedin.com/company/bnpparibas](https://www.linkedin.com/company/bnpparibas)  [pinterest.com/bnpparibas](https://www.pinterest.com/bnpparibas)  [youtube.com/user/bnpparibas](https://www.youtube.com/user/bnpparibas)  [instagram.com/bnpparibas](https://www.instagram.com/bnpparibas)

Rapport Annuel imprimé sur papiers certifiés FSC et PEFC.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifiée ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Autres publications accessibles sur www.group.bnpparibas

Version e-accessible par 

BNP PARIBAS

Siège social

16, boulevard des Italiens – 75009 Paris (France)

Tél : 33 (0)1 40 14 45 46

Société anonyme au capital de 2 492 770 306 euros – RCS Paris 662 042 449



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change