

# BNP Paribas Projet 2005

---

Présentation aux investisseurs  
21 mai 2002

# Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*

# BNP Paribas Projet 2005

---

## Groupe

# Plan

- **BNP Paribas : des engagements tenus**
- **Une plate-forme puissante, à la hauteur des défis et des opportunités**
- **Projet 2005 : renforcer la croissance et la création de valeur à moyen terme**

# Plan

- **BNP Paribas : des engagements tenus**
- Une plate-forme puissante, à la hauteur des défis et des opportunités
- **Projet 2005 : renforcer la croissance et la création de valeur à moyen terme**

*Vision (Plan industriel, septembre 1999)  
« Un leader européen - Une plate-forme puissante de croissance  
et de création de valeur »*

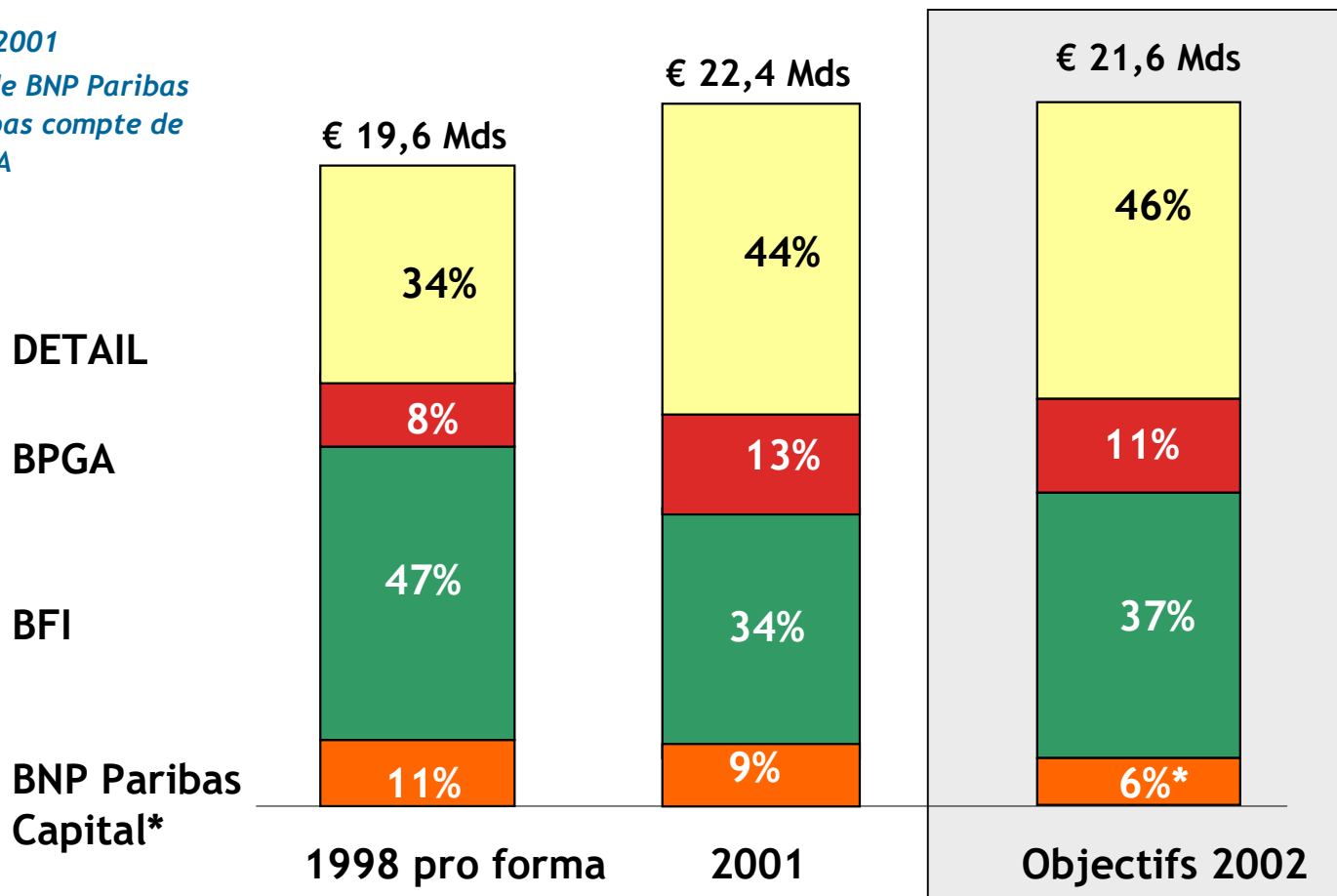
€ Mds	1999	2001	
PNB	€ 14,3	€ 17,4	+22%
Résultat net part du groupe	€ 2,6	€ 4,0	+54%
Fonds propres alloués	€ 20,4	€ 21,7	+7%
Capitalisation boursière*	€ 35,0	€ 53,7	+53%

\* 21 septembre 1999 et 13 mai 2002

	Objectifs (1998-2002)	Réalisés au 31 déc.2001
ROE Groupe	> 16,0%	18,2%
ROE des pôles	Objectifs réalisés ou dépassés pour 5 pôles sur 6 ( <i>exception : SFS</i> )	
BNA (€)	4,67 (+ 16% pa 98/02)	4,64
Ratio Tier-One	> 7%	7,3%
Synergies de coût	€ 700 M 50% réalisées fin 2001	> 80% réalisées
Synergies de revenus	€150 M (2002)	Atteint en 2002

UCB pro forma en 2001

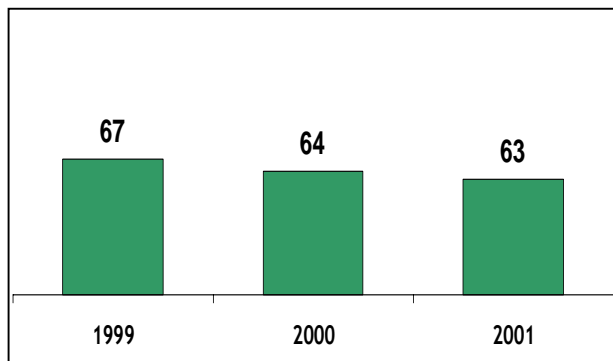
\* L'objectif 2002 de BNP Paribas  
Capital ne tenait pas compte de  
l'opération COBEPA



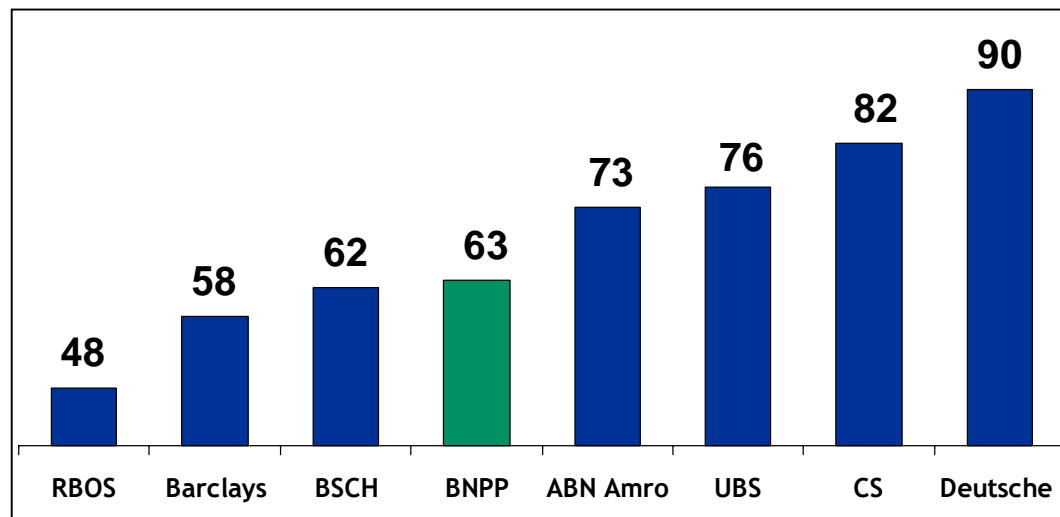
Projet 99-02 - Objectif de rachats d'actions	Réalisés
en 2000 : € 2 Mds	€ 2 050 M
en 2002 : € 0 à 2 Mds, selon croissance externe	H1 2002: croissance ext.



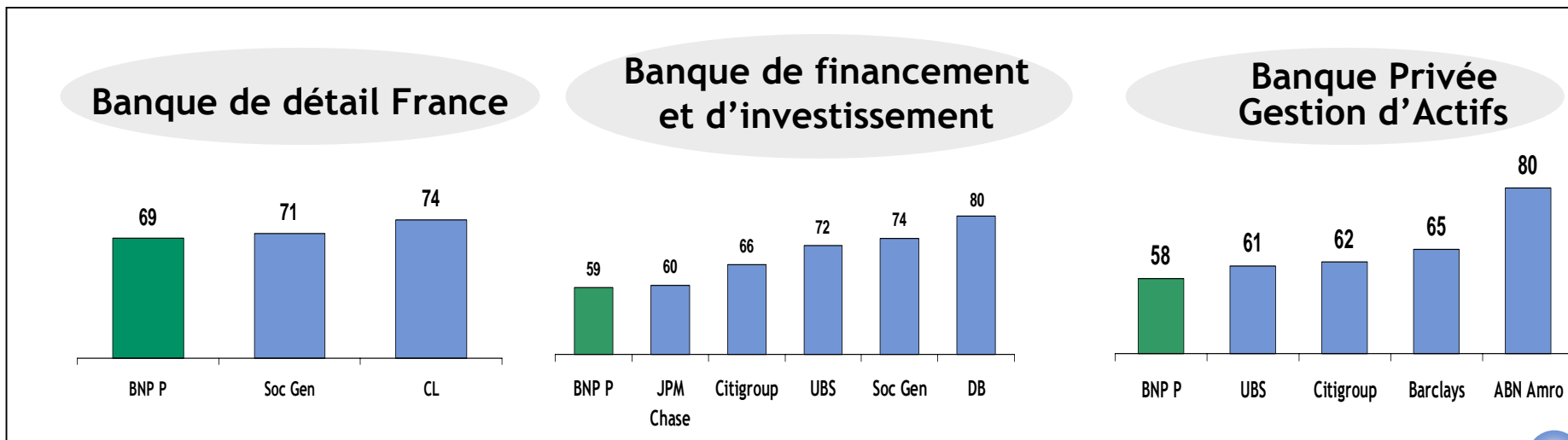
- Au niveau du groupe



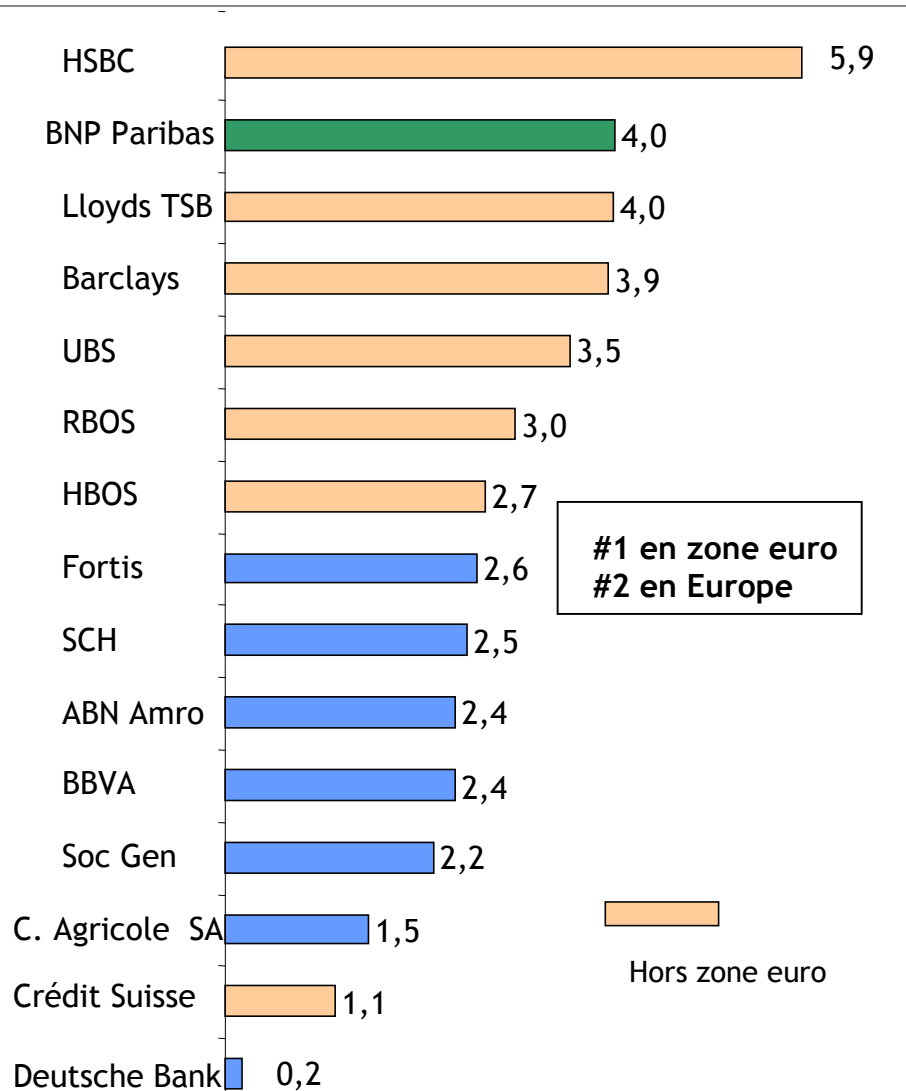
Coefficient d'exploitation 2001 en %



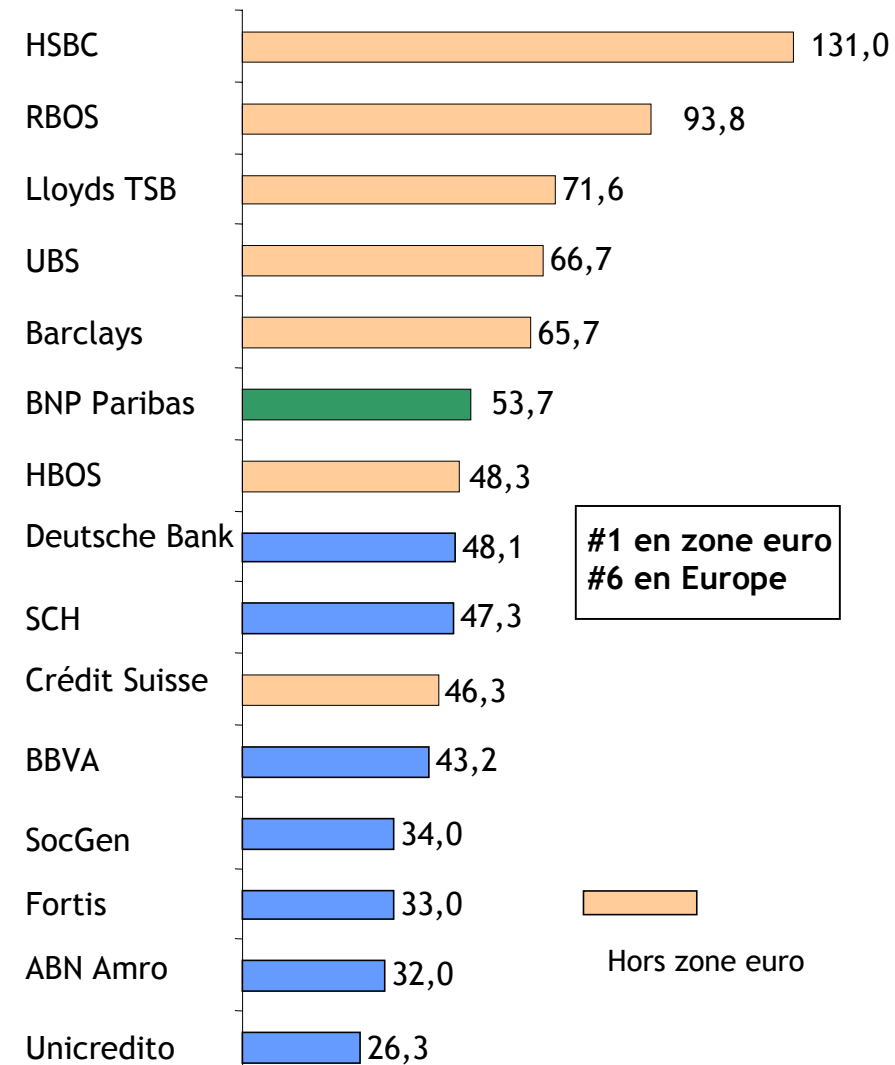
- Dans chaque activité



## Résultat net (part du groupe) en 2001

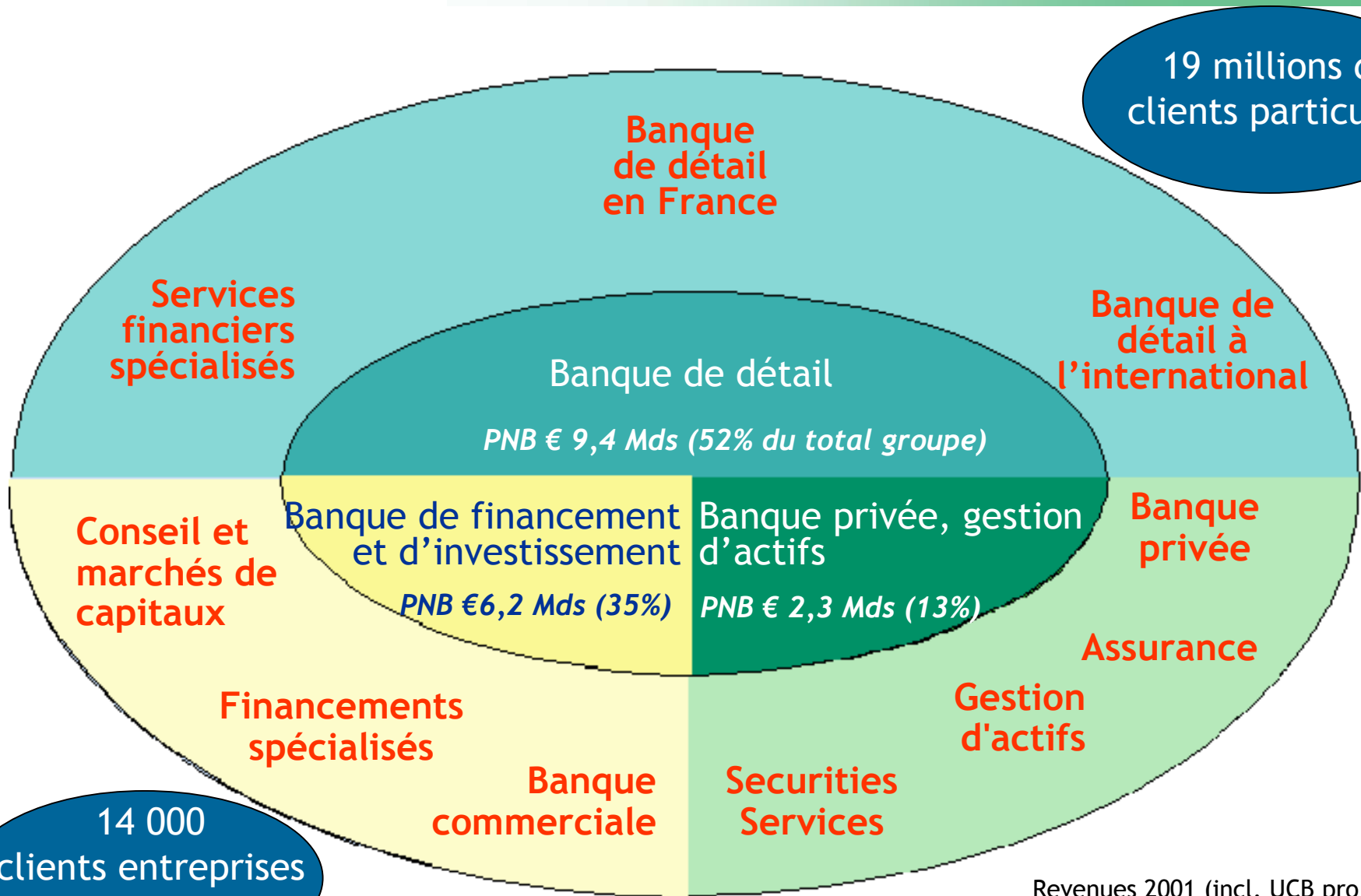


## Capitalisation boursière (13/05/2002)



# Une puissante plate-forme de croissance

19 millions de clients particuliers



14 000 clients entreprises et institutionnels

Revenues 2001 (incl. UCB pro forma)

- Forte croissance organique dynamisée par le cross-selling et les partenariats
- Poursuite des efforts de maîtrise des coûts et de contrôle des risques
- Gestion du capital efficace
- Stratégie d'acquisition opportuniste et disciplinée

# Plan

- BNP Paribas : des engagements tenus
- **Une plate-forme puissante, à la hauteur des défis et des opportunités**
- Projet 2005 : renforcer la croissance et la création de valeur à moyen terme

### Leviers de croissance

Développement des marchés,  
sophistication des clients



### Marchés

Nouveaux marchés en fort développement  
- dérivés de crédit  
- gestion alternative  
- admin. de fonds ...

### Croissance tendancielle

> 15%

Démographie,  
croissance des marchés



Activités de marché,  
épargne

+ 8 à 12%

Croissance du PIB  
et du crédit



Banque de détail  
(Europe)

+ 4 à 5%

- Dans les trois grandes clientèles du groupe (particuliers, entreprises, institutionnels), évolution de la demande
  - Une offre de produits et services plus large et mieux différenciée
  - Une meilleure qualité de service
- Effets de la monnaie unique
  - BFI : intégration des marchés très avancée
  - BPGA et SFS : convergence en cours
  - Banque de réseau : marchés encore nationaux
- Segmentation de la production et de la distribution
  - Distribution : émergence d'architectures ouvertes (besoin des clients)
  - Production : recours croissant à des plates-formes communes (optimisation des coûts)
- Mutation profonde du cadre réglementaire
  - règles comptables (IAS 2005)
  - ratios prudentiels
  - exigences déontologiques renforcées

Un environnement riche en défis  
générateur d'opportunités pour les acteurs les mieux positionnés

# Des clients au centre du dispositif, une politique intensive de ventes croisées

19 millions  
de clients  
particuliers

4 000  
Institutionnels

10 000  
Entreprises

Puissants  
réseaux  
(France +  
Californie)

Banque  
Privée et  
Conseillers  
indépendants

Partenariats  
de  
distribution

Leader en  
distribution  
online

Coverage  
dynamique  
(Entreprises +  
Institutionnels)

OPCVM

Assurance

Crédits  
immobiliers

Cash Mgt

Fin.  
Structurés

Dérivés

Fixed  
Income

Crédits  
conso

Cartes de  
crédit

Loc. longue  
durée avec  
serv.

Trade  
Finance

Corporate  
Finance

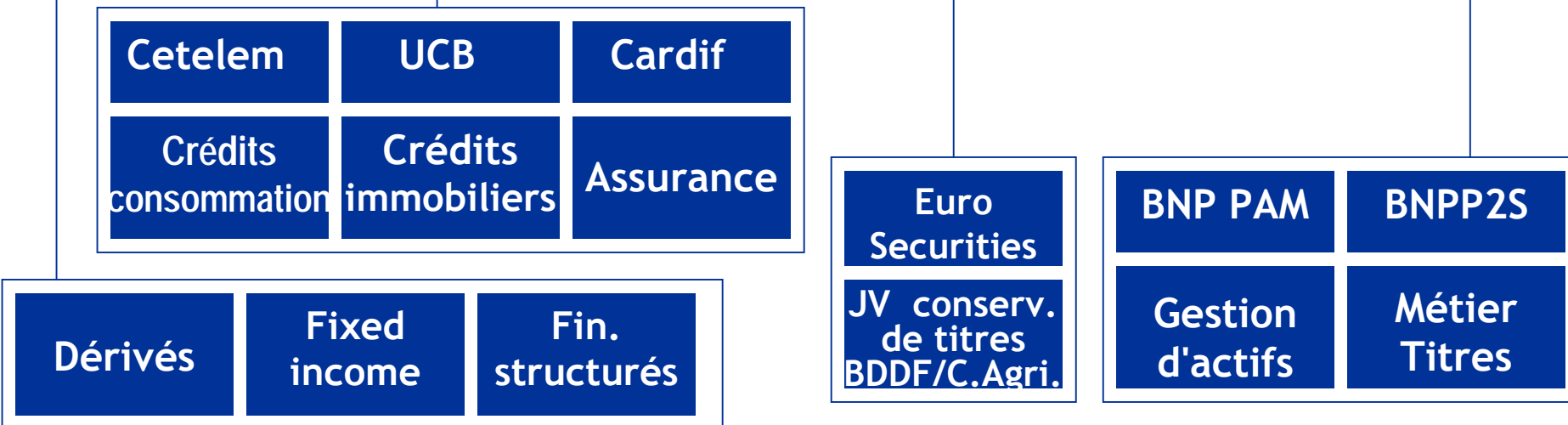
Autres



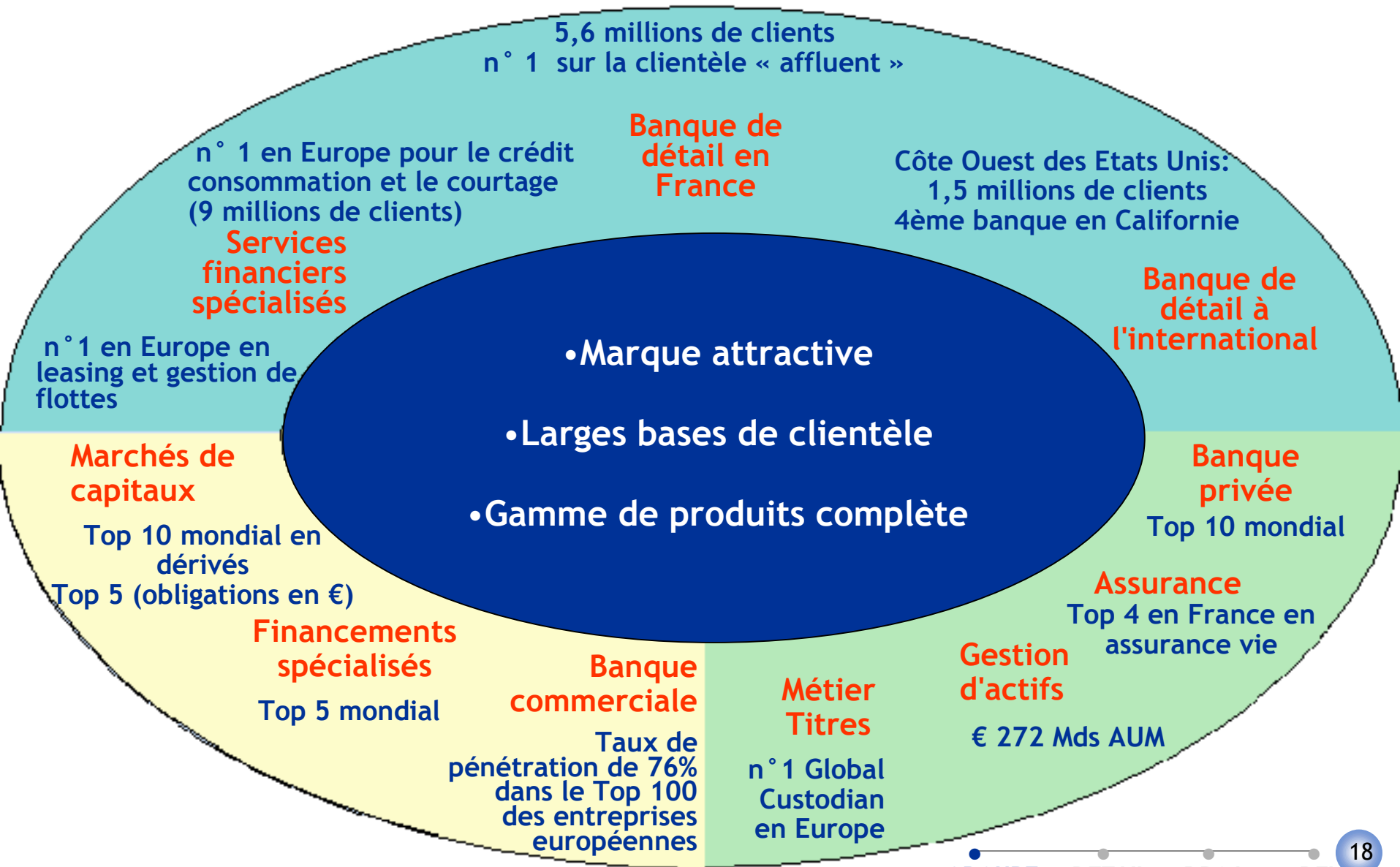
Modèle production / distribution avancé et évolutif  
 Architecture ouverte → initiatives de « shared services »

Producteur au meilleur coût + Excellence des produits

plates-formes de production performantes



# Une plate-forme puissante et bien positionnée



## Transparence

- Clients
- Actionnaires
- Salariés

## Normes éthiques

- Gouvernement d'entreprise
- Déontologie
- Développement durable

## Valeurs d'entreprise

- Engagement
- Ambition
- Réactivité
- Créativité

## Ressources humaines

- Politique de carrière et de rétribution motivante, fondée sur la performance
  - Formation et développement des compétences
  - Part variable élevée, actionnariat salarié, stock options
- Internationalisation du management
- Pratiques sociales responsables
  - Dialogue social
  - Conditions de travail

## Systèmes d'information

- Investissements significatifs pour maintenir les systèmes au meilleur niveau et développer le cross-selling
- Economies et meilleure sécurité : Infrastructure globale unifiée et production centralisée (6 centres)

- **Indépendante et sophistiquée**
  - Equipes de haut niveau
  - Proches des métiers mais pleinement indépendantes
  - Couvrant toutes les familles de risques au plan mondial
  - Rapportant directement à la direction générale
  
- **Réactive**
  - Provision générale sur l'exposition US mise en place dès le T3 1999 et maintenue sans affectation
  
- **Préparant l'avenir**
  - Généralisation du capital économique : « une mesure unique pour tous les types de risques »
  - Préparation de Bâle 2 (cible : approche avancée au sens des propositions Mc Donough)

# Plan

- BNP Paribas : des engagements tenus
- Une plate-forme puissante, à la hauteur des défis et des opportunités
- **Projet 2005 : renforcer la croissance et la création de valeur à moyen terme**

2001...Janv 2002

- Benchmarking externe exhaustif
- Analyse approfondie des marchés-cibles et des leviers de croissance
- Ajustement des hypothèses économiques

Fév-Mai 2002

Exercice  
stratégique  
impliquant les  
équipes de tous  
les métiers

**Un travail d'équipe conduit et validé par  
les 80 cadres d'état-major du groupe**

## Hypothèses économiques du scénario central

	Plan (TCAM 2002/05 en % sauf mention contraire)	Historique
• PIB France (valeur)	3,5 / 4	3,8 (*)
• PIB zone euro (valeur)	3,5 / 4	3,8 (*)
• PIB Etats-Unis (valeur)	5,0 / 5,5	6,1 (*)
• PIB Californie (valeur)	5,5 / 6,5	6,9 (**)
• Taux 3 mois euro	4,7 (2005)	4,3 (2001)
• Taux 10 ans euro	5,6 (2005)	4,8 (2001)
• Change EUR/USD	0,85/0,95 (2002/2005)	0,90 (2001)
• Evolution indices boursiers	+ 5% pa	+ 16% pa (95/01)

\* 1990/2000

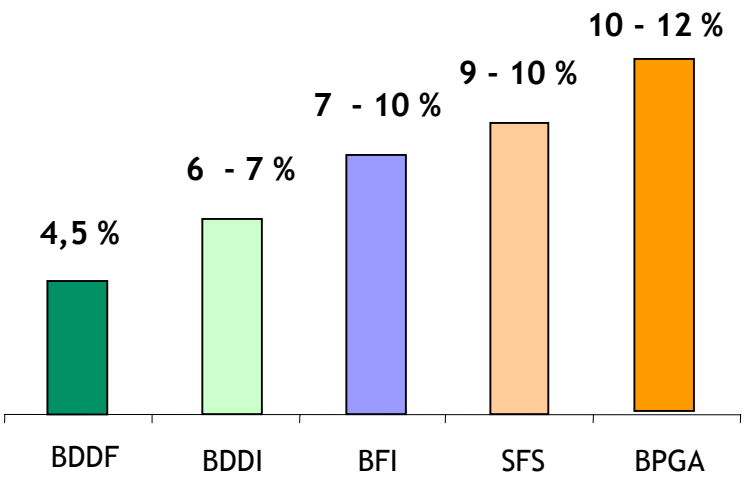
\*\* 1992/2000

**Un scénario central ne prenant pas en compte de choc majeur**



# Croissance annuelle des revenus supérieure à 10% dans le scénario central

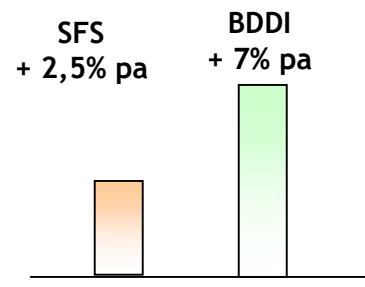
## Croissance organique



**PNB Moy. Groupe**  
+ 7,0% à + 8,5% pa

## Croissance externe

Acquisitions janv-Avril 2002 (€ 3,2 Mds)  
Consors - UCB



**PNB additionnel**  
+ 1,3%

Acquisitions potentielles  
2002/2005  
€ 5 - 9 Mds

**Surcroît de PNB\***  
+ 2,0% à + 3,5% pa

**Potentiel de + 8,3% à + 9,8% pa**

**PNB 2001-2005**  
**> +10% pa**

\* Multiple du PNB supposé semblable à celui des récentes acquisitions

## Banque de détail

### *BDDF*

- Surperformer le marché en conquête de clientèle
- Se différencier par la qualité de service et la technologie : banque de détail multicanal
- Optimiser les coûts

### *SFS*

- Tirer parti de 4 positions de n° 1 européen
- Accélérer le cross-selling
- Exceller comme producteur au meilleur coût

### *BDDI*

- BancWest : poursuivre la croissance organique et externe
- Marchés émergents et Outre-Mer : rationalisation du dispositif

## BPGA

- Stratégie axée sur une croissance plus rapide hors de France
- Gagner des parts de marché en Europe
  - accélérer la collecte nette
  - renforcer nos capacités de distribution

## BFI

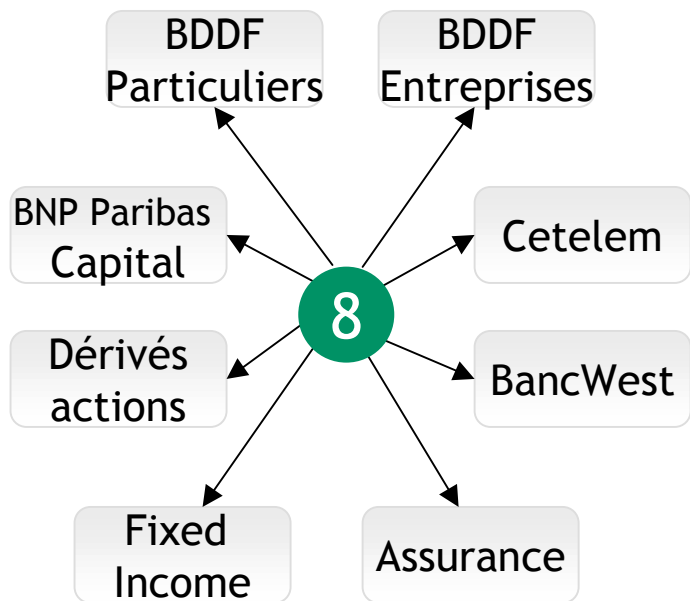
- Gagner des parts de marché en Europe
- Conserver un business model réactif aux cycles économiques
- Maintenir une rentabilité élevée et récurrente

## BNP Paribas Capital

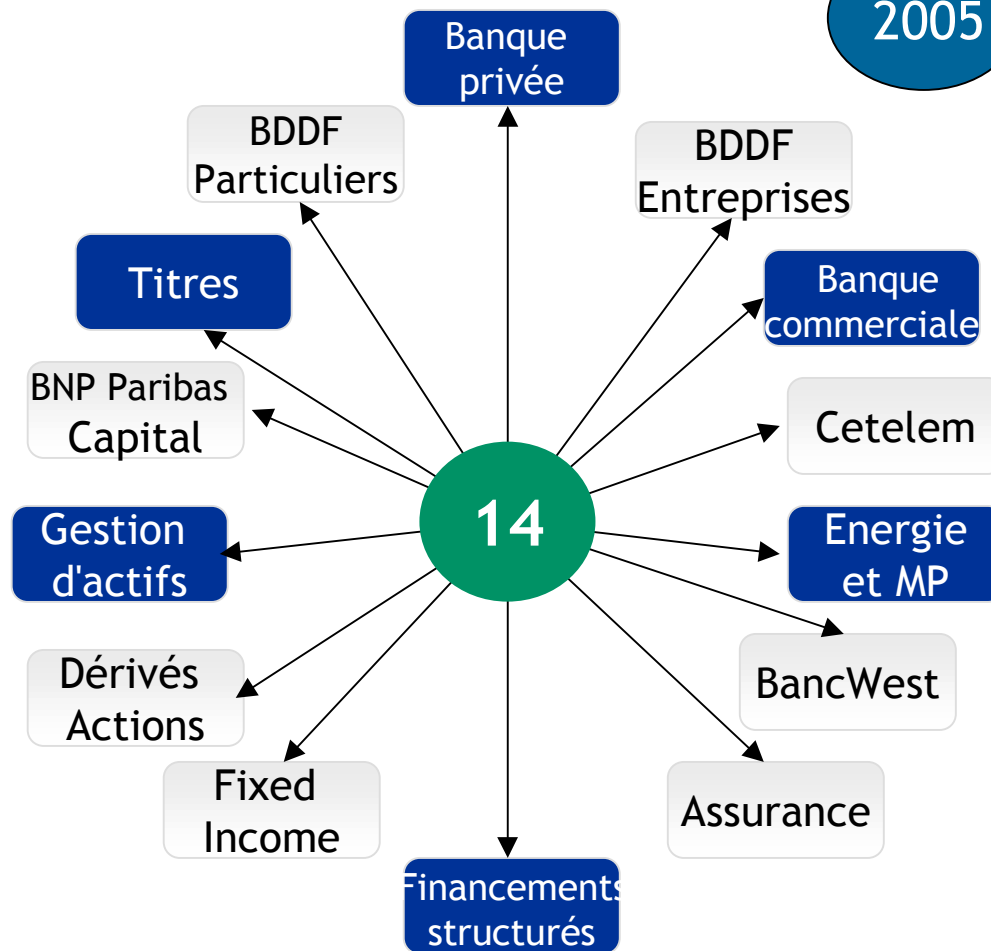
- Sponsoriser des fonds externes
- Continuer d'optimiser les plus-values sur le portefeuille existant

Moteurs de croissance organique (*Résultat avant impôt > 250m EUR*)

2001



2005



## Résultat avant impôt \*

2001      2005 (obj)

France	60%	< 50%
Europe	20%	> 25%
EU	13%	> 15%
RDM	7%	> 7%

### *Etats- Unis*

#### Croissance sélective

Banque de détail : Ouest américain

BFI :

- là où le groupe a des savoir-faire
- ou pour lui permettre de servir ses clients stratégiques

### *Europe*

Renforcement du leadership  
dans tous les métiers du  
groupe

### *Reste du monde*

#### Approche sélective mais ambitieuse

- Grands centres financiers (Hong Kong, Singapour, Tokyo): approche "hubs and spokes"
- Marchés émergents : approche locale et opportuniste (Banque de détail)

\* hors BNP Paribas Capital et autres activités

# Poursuite de la baisse du coefficient d'exploitation

- Pilotage et contrôle des dépenses : un processus budgétaire rigoureux et systématique
- Gestion spécifique au niveau du groupe de 40 programmes majeurs de développement des revenus et de maîtrise des coûts

## Revenus

10 exemples

## Coûts

- ❑ BDDF/BFI : organisation de la convergence de la couverture des midcaps en Europe (« *Eurocorporates* »)
- ❑ BFI : développement de la clientèle institutionnelle
- ❑ BFI/Autres pôles : accélération du cross selling
- ❑ BPGA : développement de la banque privée onshore en Europe
- ❑ BPGA : développement d'une plateforme leader de services aux investisseurs

- ❑ BDDF : réingénierie complète des back-offices et de la fonction d'appui commercial
- ❑ BDDI : fusion UCB/Banc West
- ❑ SFS/BDDF : crédit consommation du réseau sur plate-forme Cetelem
- ❑ Revue et rationalisation systématiques du patrimoine de logiciels du groupe
- ❑ Fonction Achats : renforcement du programme existant

Objectif 2005

Coefficient d'exploitation Groupe ~ 60%

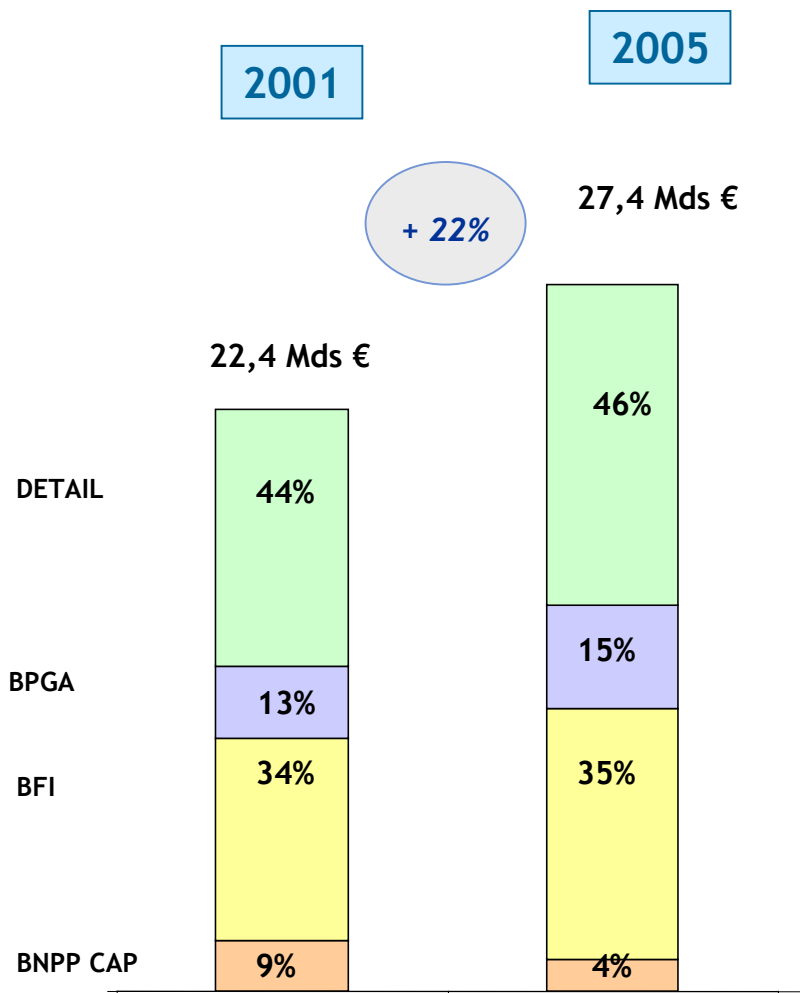
## Projet 1999/2002

- Réallocation dynamique du capital entre les pôles

## Projet 2005

- Allocation de capital : maintien des équilibres du groupe
- Réallocation dynamique du Capital au sein de chaque pôle

**Réallocation du capital :  
Une nouvelle étape**



- **BNP Paribas Capital : Capital alloué réduit de 9% à 4%**
- **BFI : Capital alloué stable autour de 35%, sur une base plus élevée**
- **Banque de détail et BPGA : Capital alloué > 60% (2001 : 57%)**

UCB et Consors pro forma en 2001

Méthode d'allocation du capital identique à celle du projet industriel de 1999

## DETAIL

### *BDDF*

- Développement accéléré de la filière particuliers
- Réorganisation de la filière entreprises et strict contrôle des AMP

### *BDDI ( Banc West)*

- Réallocation du capital vers le crédit à la consommation et les financements spécialisés

### *SFS*

- Rythme de croissance rapide des fonds propres de trois métiers où SFS est n° 1 européen (Cetelem, Arval PHH, Cortal/Consors)

## BPGA

- 4 métiers profitables en croissance rapide et faiblement consommateurs de capital
- Croissance des fonds propres alloués la plus rapide de tous les pôles du Groupe, sur la période 2001/2005

## BFI

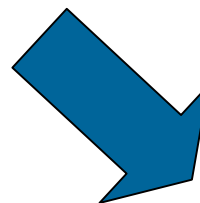
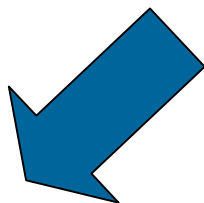
- Développement prioritaire des métiers à ROE élevé (activités de marché, financements spécialisés)
- Réduction de 34% à 27% de la part de la banque commerciale dans le total des fonds propres
- Valorisation active des relations de banque commerciale par une intensification du cross selling

Priorité aux métiers à ROE et croissance élevés



Cash flows libres : autour de 2,5 Mds € par an\*

→ Affectation : acquisitions ou rachats d'actions



**Acquisitions**  
5 à 9 Mds €

**Rachats d'actions**  
Minimum = 1,3 Md €  
(neutralisation de l'impact des émissions  
d'actions en faveur des salariés)

*\*moyenne 2002/2005, scenario central  
Hypothèses : Tier One 7% - taux de distribution moyen 30%  
Après les acquisitions UCB et Consors*

- **Critères d'acquisition**

- **Objectifs financiers rigoureux**

- relation du BNPA à terme rapproché
- retour sur investissement > coût du capital

- **Intérêt stratégique fort**

- **Risque d'intégration limité**

- **Motivation spécifique pour chaque pôle**

- **BDDI**

- Côte ouest des Etats-Unis : renforcement de la franchise
- Marchés émergents : approche opportuniste avec engagements en capital limités

- **SFS : renforcement des plates-formes, principalement en Europe**

- **BPGA : acquisitions ciblées, centrées sur la distribution retail en Europe**

- **BFI : acquisitions sélectives pour renforcer la gamme de produits et la couverture clients**

- **ROE Groupe** **> 16 %**
  - Après impôt et goodwill
  - Réduction de la contribution des plus-values
  
- **BNPA 2005 ( Croissance organique)** **6,75 €**
  - soit un TCAM de 13% par rapport à l'objectif 2002 du plan industriel de 1999 (4,67 €)
  
- **Ratio Tier One** **~ 7 %**



# Banque de Détail en France

## Projet 2005

Jean-Laurent Bonnafé



*Surperformer le marché en offrant à nos clients, particuliers et entreprises une offre différenciée et située au meilleur niveau, soutenue par une profonde réorganisation de nos processus*

30 000 collaborateurs, 2 200 agences fin 2001  
PNB 2001 : 4,6 Mds €

## Particuliers : n° 1 sur la clientèle « affluent »\*

- Particuliers : 5,5 M
- Banque Privée : 83 000
- Professionnels : 400 000

## Entreprises et Institutions : une position de leader

- Entrepreneurs : 40 000
- PME et Institutions : 17 000
- Grandes relations : 1 200  
(hors Grandes Entreprises)

## Atouts

- Equipement clients : 7,3  
produits par client
- Des parts de marché et des  
dynamiques de croissance  
fortes dans les produits et  
services à valeur ajoutée

## Atouts

- Offre produits/services la plus  
complète
- Leader établi : cash management,  
trade finance, fixed income,  
leasing et financements à valeur  
ajoutée
- Contrôle des risques

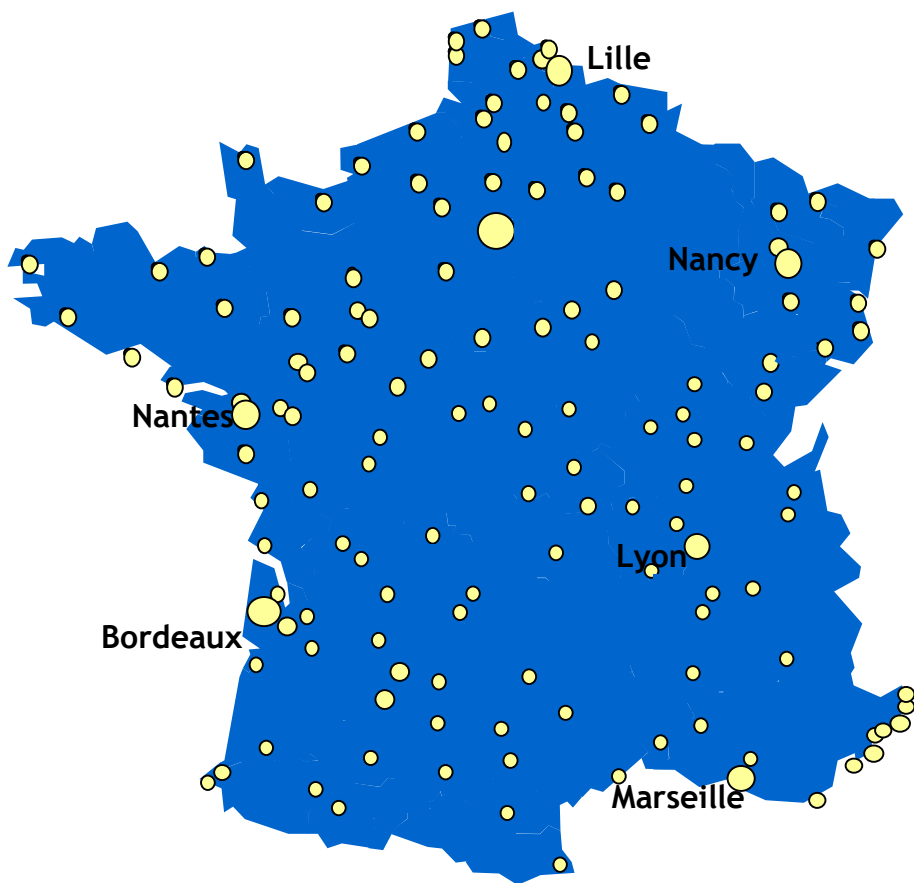
\* source: Sofres 2001 18% de taux de pénétration



- **Banque Privée** Accélérer le développement d'un dispositif déjà leader, dans un marché en croissance de 8 à 10% par an en moyenne
- **Particuliers** Surperformer le marché grâce à la banque de détail multicanal (BDM)
- **Entreprises** Optimiser la rentabilité par les ventes de produits et services à valeur ajoutée (cross selling) et la stricte maîtrise des actifs moyens pondérés
- **Back-Offices** Assurer l'amélioration de la qualité de service et l'optimisation des coûts par le reengineering des processus

- **Un effort d'investissement important**
  - Un recrutement dynamique en termes quantitatifs et qualitatifs pour préparer la relève
  - Une modernisation de l'ensemble des canaux
  - Une refonte complète des processus
- **Une pyramide des âges favorable**
  - Qui offre, d'ici 2005 et au delà, des marges de manœuvre pour gérer emplois et compétences
- **BDDF au centre du cross selling**
  - BPGA pour la banque privée, l'assurance et l'épargne financière
  - BFI pour l'entreprise
  - SFS pour les particuliers : crédits hypothécaires et à la consommation
  - SFS pour les entreprises : leasing et gestion de flottes

200 sites Banque Privée  
(55 en région parisienne)



83 000 clients pour 43 Mds €  
d'actifs

- 820 gestionnaires
- Equipes spécialisées :  
actionariat Familial,  
Ingénierie patrimoniale et  
cessions, support
- Offre complète et dédiée :  
assurance-vie, OPCVM,  
multigestion, private equity

**Clients « Affluent » : exploiter activement le potentiel des clients particuliers du réseau**

- **Potentiel : 93 000 clients de plus pour 30 milliards € d'actifs**
- **Objectif : 15 000 nouveaux clients par an pour la Banque Privée**
- **Optimisation du dispositif :**
  - ◆ **gestion discrétionnaire centralisée**
  - ◆ **création de postes d'appui commercial garant d'un service de qualité**

**Grandes Fortunes : animer un dispositif dédié**

- **Potentiel : cross-selling avec la filière entreprises (cessions)**
- **30 conseillers dédiés à la gestion de fortune**
- **Une offre spécifique : multigérance de fonds dédiés, gestion alternative, private equity ...**

**Objectifs 2005**

**Croissance des actifs : + 50 %**

**Nombre de clients : + 50 %**

**Part du new cash externe : 50 % de la collecte en 2005**

**Maîtrise des coûts d'exploitation commerciale**

## Une construction réussie et déjà opérationnelle migration achevée fin 2002

- Tous canaux Distance et Proximité interconnectés en temps réel, intégrés au niveau des bases de données et interactifs en matière de contacts, de services et de ventes
  - Architecture informatique offrant plus de sécurité et de performance
- Deux plate-formes multimédia (Paris et Orléans) ouvertes depuis juillet 2001
  - 400 télé-conseillers à fin 2002
  - taux de prise d'appel à 96%
- Nouveau poste de travail : gestion temps réel / multicanal de la relation client
  - 50% du réseau équipé à fin juin 2002
  - 20 000 postes de travail déployés fin 2002
- Montée en puissance d'une base des Evénements et des Contacts Clients
  - Des propositions élaborées en fonction des événements connus : contacts, services et ventes sur tous les canaux

# Banque de détail multicanal : un meilleur service pour le client



client

0 820 820  
001

**Choix Client**

Migration des services distance existants  
Migration des SAT  
*(Terminées fin 2002)*

- «BNP en LIGNE»
- Serveurs vocaux Allosolde et AlloBNP
  - Services d'assistance et Services Après vente
  - Services d'Accueil Téléphonique

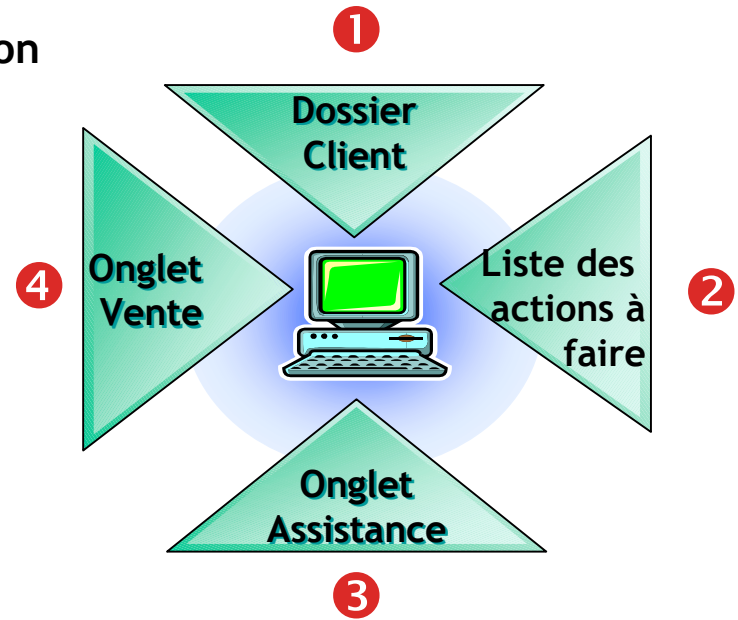
**Téléconseillers**  
Centre de Relations Clients  
composé de 2 plates-formes  
PARIS et ORLEANS  
ouvertes du Lundi au Vendredi  
de 8h à 22h et le Samedi de 8h à 18h  
**APPELS TELEPHONIQUES et E-MAIL**

**Accès service SVI**  
24h/ 24  
7 jours sur 7

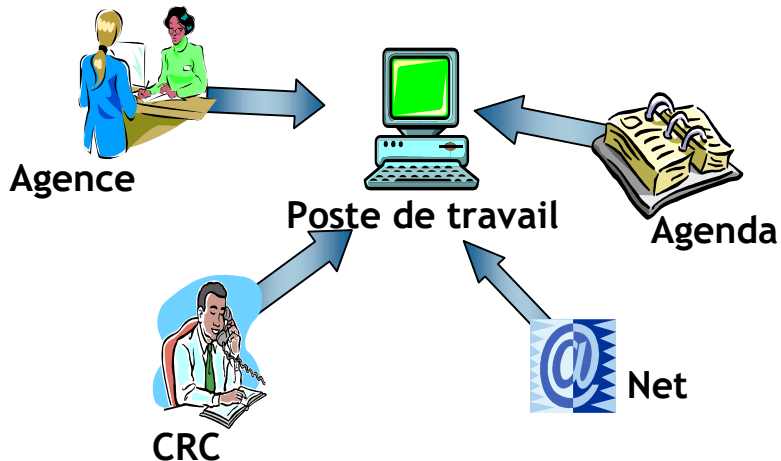
*(Plates-formes opérationnelles depuis juillet 2001)*

- Le poste commercial est destiné à gérer la relation client dans une dimension multicanal

- ① Connaissance du client
- ② Gestion des contacts
- ③ Dimension Service : aide en ligne pour toutes les situations clients
- ④ Dimension Ventes : aide en ligne conseil vente, vie des produits

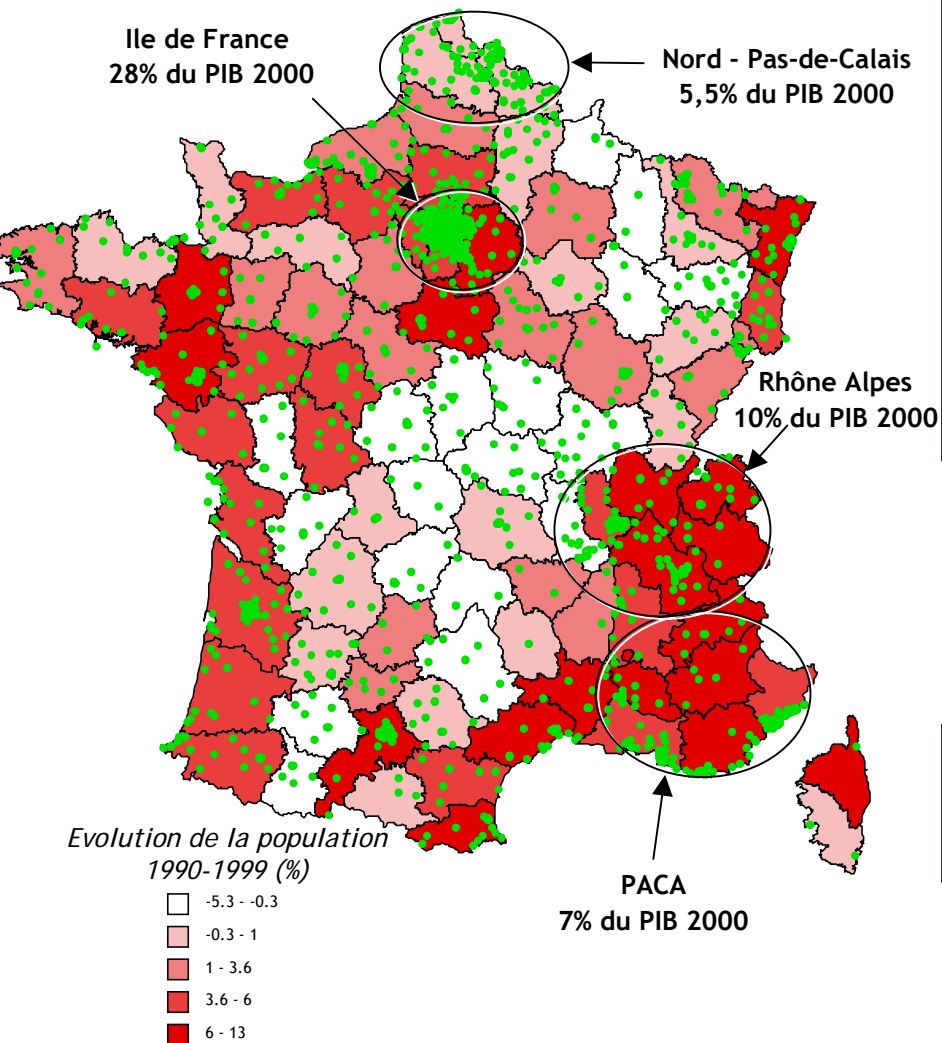


- L'agenda et le partage des données sont en temps réel



- ① Navigation améliorée
- ② Accompagnement au quotidien par le manager de la force de vente
- ③ Prise en compte de la politique commerciale (gestion des contacts, qualité de service, ventes)

2 200 agences majoritairement implantées sur les zones porteuses






- 2002-2005 : une adaptation continue

- Des agences sans back office
- Un nouveau format avec trois espaces dédiés :
  - Gestion automatisée des opérations courantes
  - Accueil et services
  - Conseil et vente



- Efficacité commerciale accrue
- Coûts de traitement réduits



- Meilleure valorisation client
  - Pilotage et traçage des contacts clients (plus de 300 m par an)
  - Connaissance de l'évolution des comportements des clients
  - Propositions commerciales plus personnalisées
  
- **Contacts**  **Satisfaction**  **Durée Relation Client**  **Rentabilité**

- Augmentation des actes de ventes aux particuliers de 8 à 10% en première année pleine, soit 1% de TCAM supplémentaire
- Accroissement net du parc de clients de 120 000 par an

- Une nouvelle segmentation
- Une spécialisation des dispositifs commerciaux et des modes de pilotage
  - Organisation actuelle : 100 groupes d'agences (tous clients entreprises sauf « Grandes Entreprises »)
  - Nouvelle organisation
    - Business centres dédiés (environ 20) traitant les grandes relations et les PME
    - Entrepreneurs traités par le réseau
- Mise en place 2002/2005

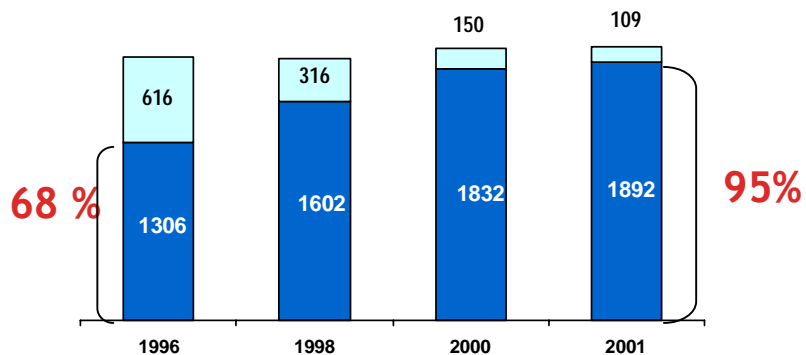
	Les besoins	Les leviers	L'objectif
40 000 Entrepreneurs	<p>Interlocuteur unique, généraliste et de proximité</p> <p>Composante patrimoniale importante</p> <p>Gamme de produits standard</p>	<p>Industrialisation des procédures et des pratiques</p> <p>Mixité de la relation</p> <p>Leasing / affacturage</p>	<p>Traitement standardisé pour une gestion optimisée des coûts de traitement</p>
17 000 PME et institutions (yc grandes associations)	<p>Expertise, fonction financière structurée</p> <p>Large palette de services financiers</p>	<p>Mesure du potentiel commercial</p> <p>Optimisation de la pénétration client</p>	<p>Approche Individualisée pour un développement commercial optimisé</p>
1 200 Grandes Relations	<p>Approche globale de la relation bancaire</p> <p>Coordination commerciale nationale et internationale</p> <p>Ingénierie financière récurrente</p>	<p>Cross-selling BFI</p> <p>Optimisation des AMP</p>	

- Une approche commune à BDDF et BFI sur un segment de clientèle « Eurocorporates »
  - 400 issus des 1 200 Grandes Relations de BDDF
  - 400 issus du réseau Europe de BFI
- Appréhender de manière globale la relation commerciale des clients pan-européens
- Assurer la continuité géographique de la relation commerciale
- Capitaliser sur le dispositif européen de cash management

- Le projet « GATES » : la refonte du Système d'Informations Cash Management
  - 90 M€ d'investissements 2001-2004
  - un projet commun BFI/BDDF
  - un projet coordonné avec la ligne d'activité Trade Finance
- Deux objectifs :
  - Conforter notre position de leader en France
  - Etre parmi les 3 premiers européens
- Un déploiement progressif d'ici fin 2004 :
  - Disposer dans chaque pays d'une offre locale étoffée et homogène
  - Elargir la gamme de services globaux : accès multicanal, webbanking multi-site, cash pooling
  - Etre au meilleur niveau pour la performance et la qualité de traitement des opérations
  - Etre à la pointe de l'innovation sur un marché en constante évolution

## Situation fin 2001

- 95% des agences sans back-office



- Back-offices regroupés dans 109 succursales ou Agences principales, 12 Agences régionales et dans 13 Groupes Support
- Effectif: 7 300 Equ.Temps Plein

## Dispositif cible 2005

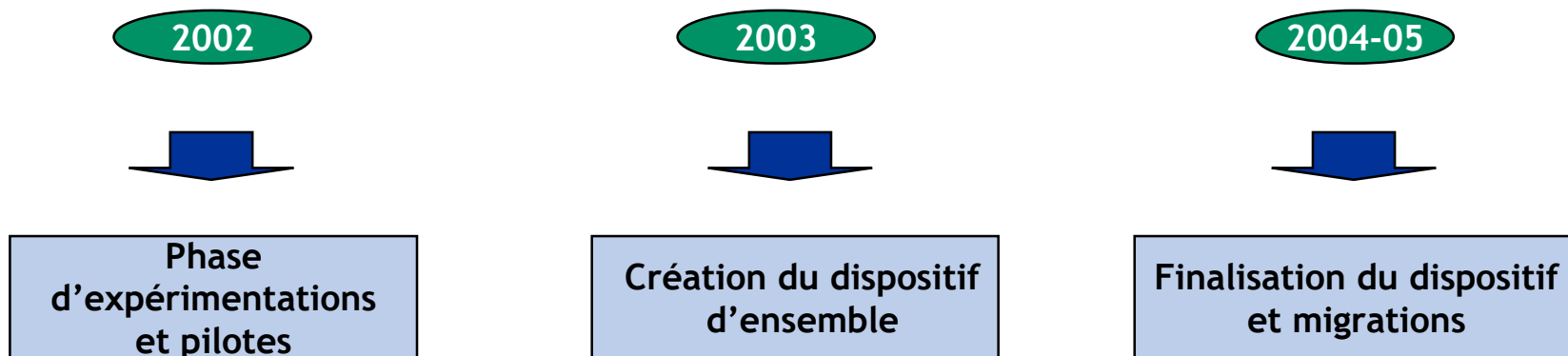
- 80 Agences de Production et d'Appui Commercial, spécialisées par filières
  - Flux et télématique
  - Trade
  - Financements particuliers
  - Titres
- Réparties sur l'ensemble du territoire en Groupes de Production et d'Appui Commercial
  - proximité géographique avec les groupes d'agence pour certaines activités (flux etc.)
- Effectif : 6 200 ETP

- Objectifs

- Amélioration de la qualité du service
- Libération de temps commercial en agences
- Optimisation des coûts
- Réduction du risque opérationnel

- Leviers d'action

- Processus organisés de bout en bout et pilotés par workflow
- Taille critique des équipes assurant des conditions d'efficacité et de qualité définies



## Objectifs:

- Effet annuel récurrent sur les charges en 2005 : -50 M€
- Effet additionnel au delà du plan : -30 M€

*TCAM 2001/2005*

- PNB **autour de + 4,5%**
- FG **< + 3 %**
- RBE **+ 8 %**
- Fonds propres alloués **+ 4 %**
  
- Coefficient d'exploitation :  
**baisse de 3 points au moins d'ici 2005**
  
- ROE avant impôt : **hausse de 1 point par an,  
≥ 25% en 2005**





---

# Services Financiers Spécialisés

## Projet 2005

Jean Clamon

# Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*

*Exploiter notre première place  
en Europe  
dans les services financiers spécialisés  
aux particuliers et aux entreprises*



## Crédit à la consommation

P  
A  
R  
T  
I  
C  
U  
L  
I  
E  
R  
S

*Rang*

*TCAM du marché \**

N° 1 en Europe	nd
N° 1 en France (part de marché 11%)	+6%
N° 1 en Italie (part de marché 14% - production)	+11%
N° 3 en Espagne (part de marché 13%)	+6 à 8%



## Epargne et courtage en ligne

*Rang*

*TCAM du marché \**

N° 1 en Europe (actifs gérés)	+10%
N° 1 en France (part de marché 32% - courtage en ligne)	
N° 2 en Allemagne (part de marché 27% - courtage en ligne)	

\* Taux de croissance annuelle moyen du marché estimé sur la période du projet (BNP Paribas)



## ARVAL PHH

### Location et gestion de flottes de véhicules + services associés

Rang	TCAM du marché *
N° 1 en Europe	+7%
N° 1 en France	+9%
N° 1 au Royaume-Uni (part de marché: 27%, 55% cartes carburant)	+2%
N° 2 en Italie	+15%



### Financement de biens d'équipement

Rang	TCAM du marché *
N° 1 en Europe (encours)	+5 à 7%
N° 1 en France (part de marché 23%)	

\* Taux de croissance annuelle moyen du marché estimé sur la période du projet (BNP Paribas)

## ● En Europe (marchés matures)

➔ privilégier la rentabilité

- ✓ Consolider les positions des sociétés leaders
- ✓ Améliorer la productivité
- ✓ Créer de nouvelles synergies avec la banque de détail en France

## ● Sur certains marchés clés

➔ privilégier la croissance

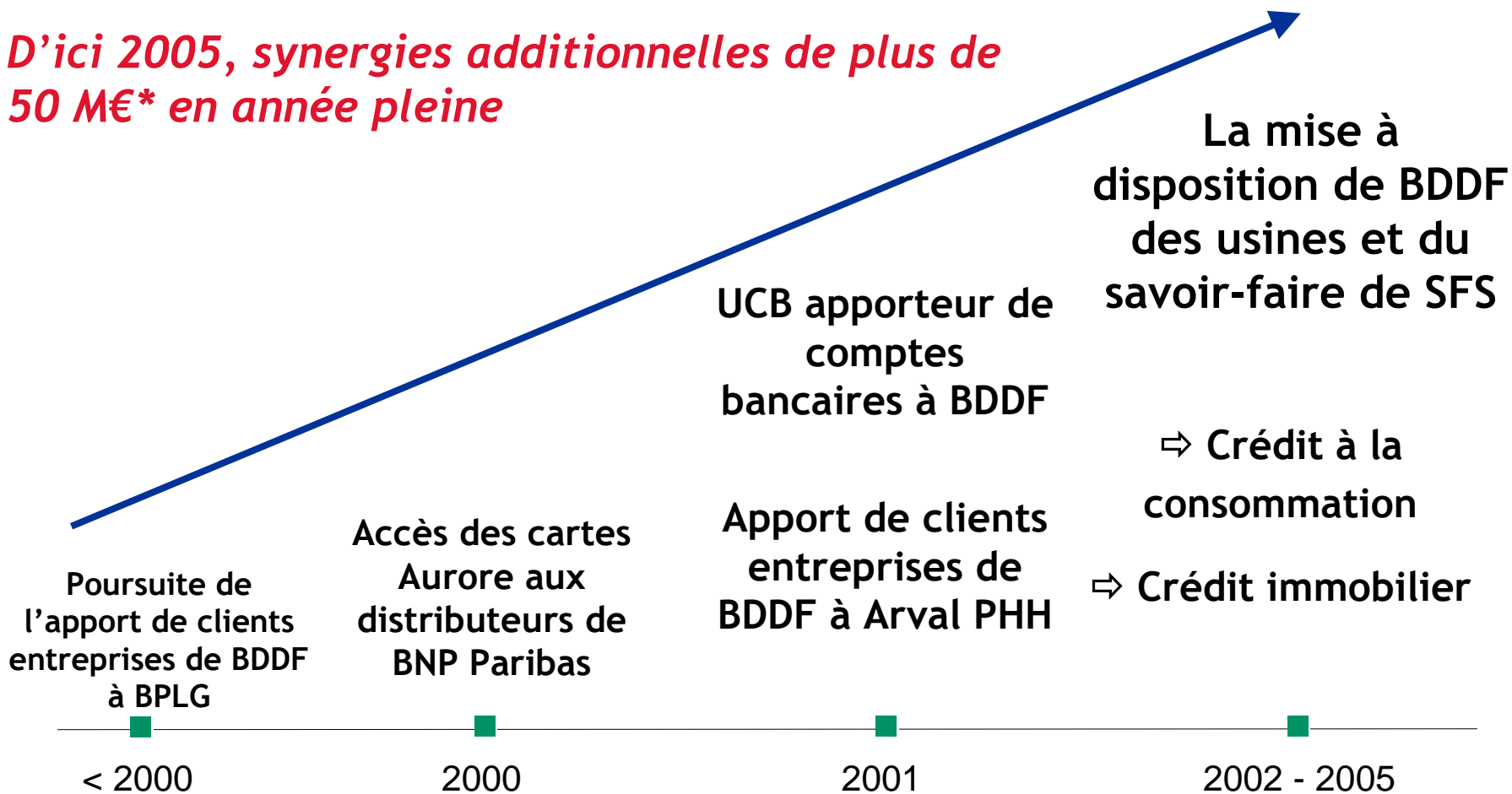
- ✓ Renforcer et, suivant le cas, restructurer l'existant
- ✓ Compléter le dispositif
- ✓ Rechercher les opportunités de croissance externe

## ● Dans tous les marchés

➔ promouvoir les partenariats

# Mise en œuvre systématique des synergies entre le réseau BDDF et les sociétés de SFS

*D'ici 2005, synergies additionnelles de plus de 50 M€\* en année pleine*



\* Synergies réparties entre BDDF et SFS

- ⇒ Préserver la rentabilité élevée de l'activité pour compte propre en France
- ⇒ Mettre en œuvre les synergies avec BDDF
- ⇒ Concrétiser le potentiel des accords de partenariat récemment conclus ou renouvelés dans le secteur Banque / Assurances

✓ Axa, Caisses d'Épargne, Banques Populaires



- ⇒ Accompagner le développement des autres partenaires



⇒ Accélérer le développement dans les pays d'Europe du Sud et de l'Est, en reproduisant le modèle de Cetelem

① Acquisition de clients par un réseau de prescripteurs



③ Mise en place de partenariats pour abaisser le point mort

② Fidélisation des clients acquis par marketing direct



Rép. Tchèque



Portugal



Italie



Espagne



Hongrie...

⇒ Adapter ce modèle dans les pays d'Europe du Nord, en Allemagne et au Royaume-Uni

✓ Activités démarrées en partenariat (Halifax au Royaume-Uni, Dresdner en Allemagne)

✓ Développement dans un second temps d'un réseau de distribution de crédit via des prescripteurs



Royaume-Uni



Allemagne

⇒ Compléter sélectivement le dispositif par croissance externe

⇒ Dans les pays émergents (Brésil, Corée du Sud, Thaïlande ...),  
s'appuyer sur des partenariats pour limiter les risques

- ✓ Consolider le partenariat avec Carrefour
- ✓ Saisir les autres opportunités de partenariats
- ✓ Développer des réseaux de prescripteurs



*Brésil*



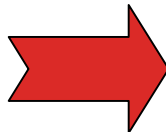
*Corée du Sud*



*Thaïlande*

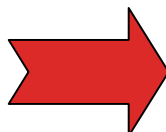
⇒ Dans les pays industrialisés, rechercher activement  
des opportunités de croissance externe

En France

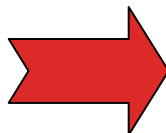


ROE av. Impôt > 30%  
en moyenne sur la période

Hors de France



TCAM des encours > 20%  
ROE\* av. Impôt en 2005 > 30%



Plus de 35% du Rés. av. Impôt  
réalisé hors de France, en  
2005 contre 11% en 2001

\* Hors acquisition majeure

- Un marché européen du leasing en mutation

- Banalisation du produit et substitution accrue avec le crédit
- Pression sur les marges

- ⇒ Accélérer le développement des partenariats en Europe

- ✓ Synergies avec le réseau BDDF, en France, et BFI - Grandes Entreprises, en Europe
- ✓ Constructeurs de biens d'équipement en Europe (accord signé avec CNH pour l'ensemble de l'Europe)
- ✓ Réseau de prescripteurs locaux

- ⇒ Elargir l'offre à destination du client final : produits complémentaires, packages incluant les services des constructeurs

- ⇒ Dégager des gains de productivité autour d'un système d'information unifié

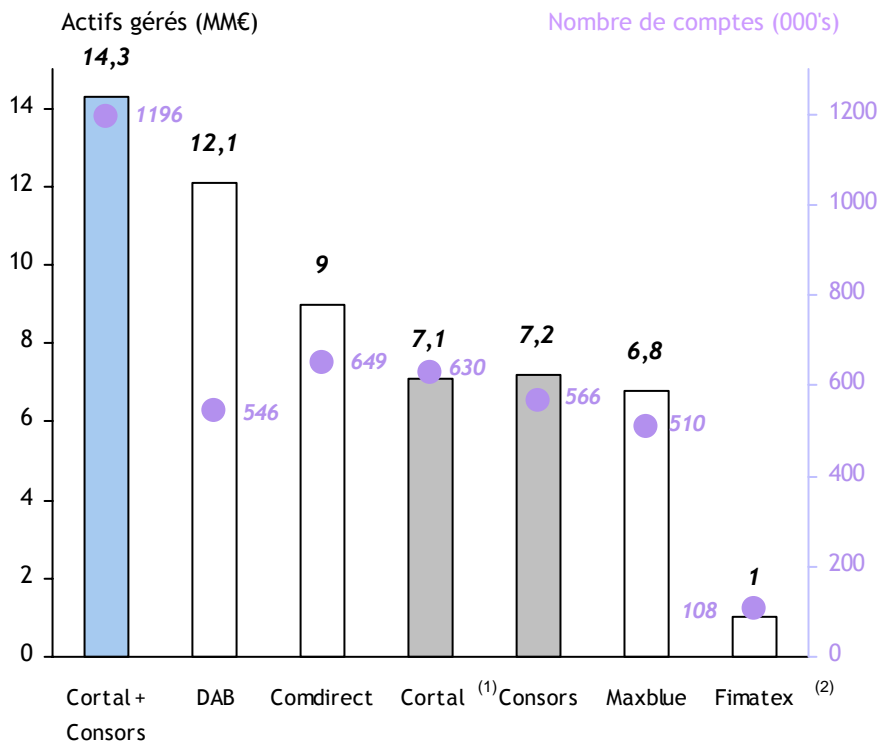
**Objectif : privilégier la rentabilité**

- ⇒ Proposer aux grandes entreprises une offre multi-pays, grâce à un réseau de 13 implantations en Europe
- ⇒ Amplifier les effets positifs liés à la taille
  - ✓ Rationalisation des outils (logiciels, plate-forme d'assistance ...)
  - ✓ Rabais des constructeurs, concessionnaires, équipementiers
  - ✓ Echanges des meilleures pratiques (nouveaux services, suivi des valeurs résiduelles des véhicules, ...)
- ⇒ Développer les synergies avec les autres pôles (BDDF, BFI-Grandes Entreprises)
- ⇒ Compléter le dispositif avec de nouvelles implantations, notamment en Europe Centrale

**Objectif :**  
**Taux de croissance du parc > 1,5 x taux de croissance du marché**

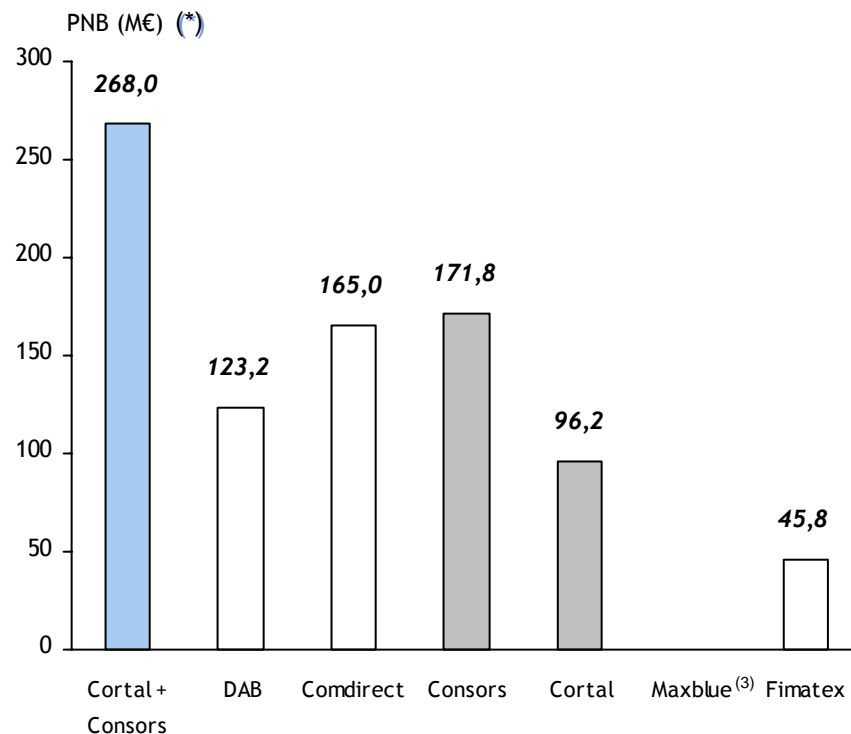
- Deux acteurs complémentaires, leaders sur les deux premiers marchés de la zone Euro
  - ⇒ Allemagne + France = 50% de l'épargne des particuliers de la zone Euro

## Actifs gérés et nombre de comptes fin 2001



(1) 630 000 clients gérés dont 391 000 clients directs  
 (2) Actifs gérés au 30 juin 2001  
 (3) Non communiqué

## Produit Net Bancaire en 2001



(\*) sources : rapports annuels

- ⇒ Mettre en œuvre en Europe le modèle multicanal de Cortal
  - ✓ Distribution de fonds collectifs et gestion d'actifs
  - ✓ Accès multiples pour le client : téléphone, Internet, face-à-face (conseillers, Villages de l'Épargne), ...
  
- ⇒ Dégager plus de 50 M€ de synergies en 2005, dont 38 M€ de coûts
  - ✓ Rationalisation des activités en perte
  - ✓ Choix d'une marque unique
  - ✓ Création de plates-formes informatiques communes
  - ✓ Réorganisation dans les pays où les deux sociétés sont présentes
  - ✓ Accentuation du programme de réduction de coûts en Allemagne

## Objectifs:

25 MM€ d'actifs gérés en 2005 contre 14 MM€ en 2002

Résultat avant impôt en 2005 > 100 M€



*une vocation de prêteur spécialisé exploitant le canal des professionnels de l'immobilier*

⇒ En France dans un marché très concurrentiel, accroître les synergies avec BDDF

- ✓ Augmenter le nombre de comptes bancaires apportés au réseau
- ✓ Mettre à disposition outils et savoir-faire

⇒ En Europe, accélérer le développement sur des marchés à marges plus élevées, en s'appuyant sur des partenariats avec des banques à réseau (UCI en Espagne et au Portugal, Banca UCB en Italie...)



⇒ Faire évoluer le modèle en rapprochant Banque Directe d'un réseau de distribution de proximité



*TCAM 2001-2005*

- PNB > 11,5%
- Résultat avant Impôt > 15%
  
- Coefficient d'exploitation:  
baisse de 3 points au moins d'ici 2005
  
- ROE<sup>(1)</sup> avant impôt :  $\geq 26\%$  en 2005

*(1) Hors acquisition majeure*

*En 2002 et 2003 le ROE avant impôt sera impacté par l'acquisition de Consors*



---

# Projet 2005



---

# Banque de Détail à l'International

## Projet 2005

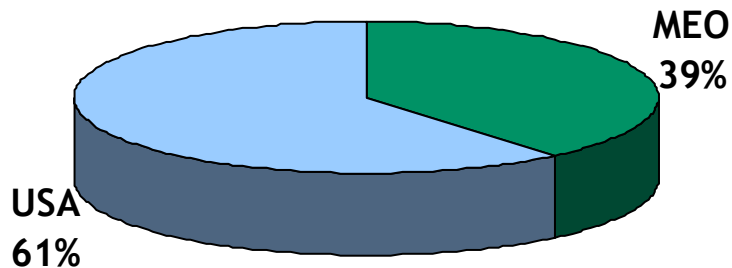
Pierre Mariani

# Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*

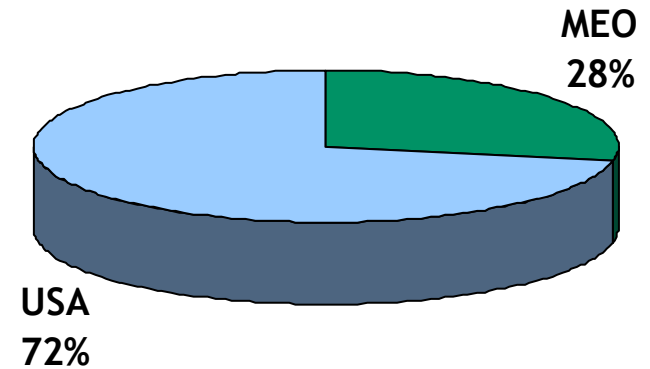
- *Développer un réseau de banques locales apportant au Groupe*
  - *une contribution significative et récurrente aux résultats*
  - *un moteur de croissance du domaine banque de détail*
  - *une plate-forme de cross-selling pour les produits des Pôles et métiers*

1999

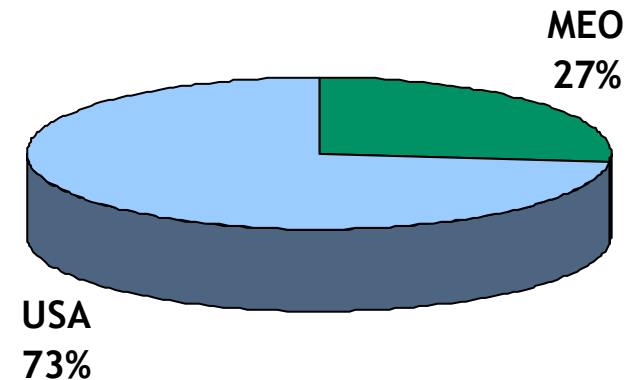
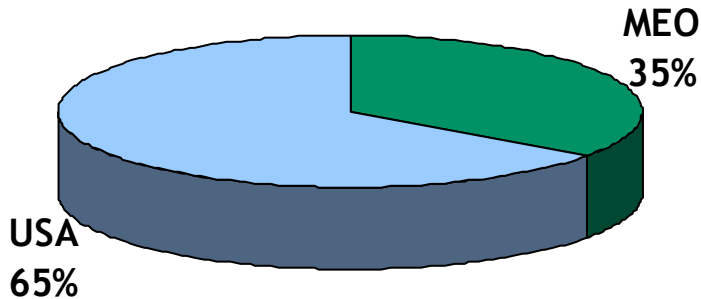


PNB

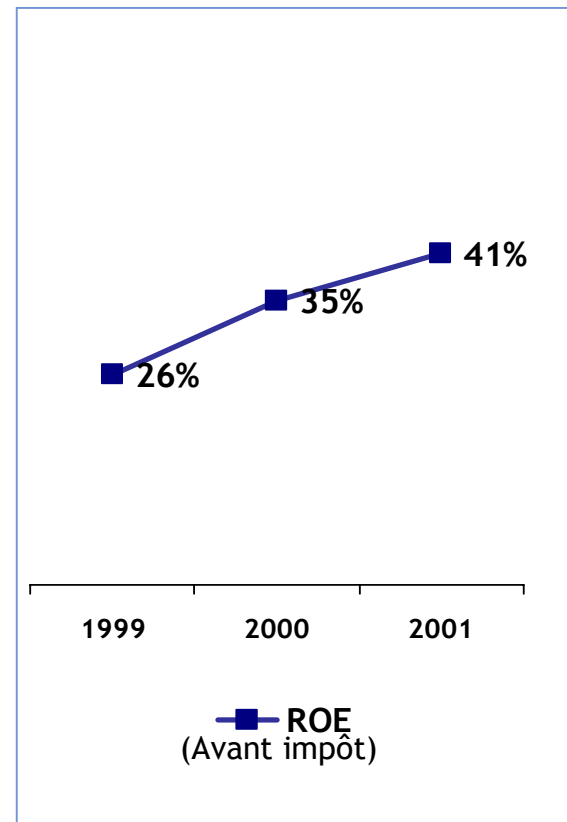
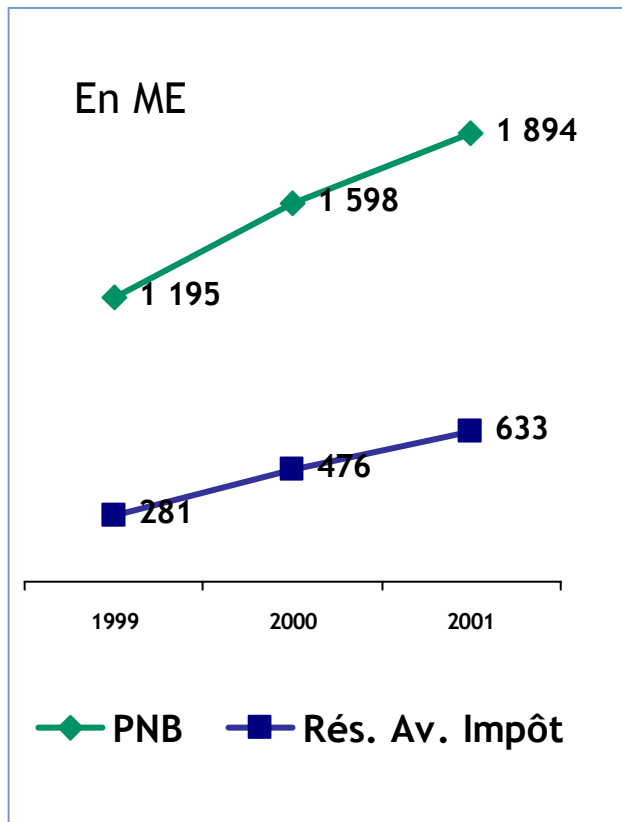
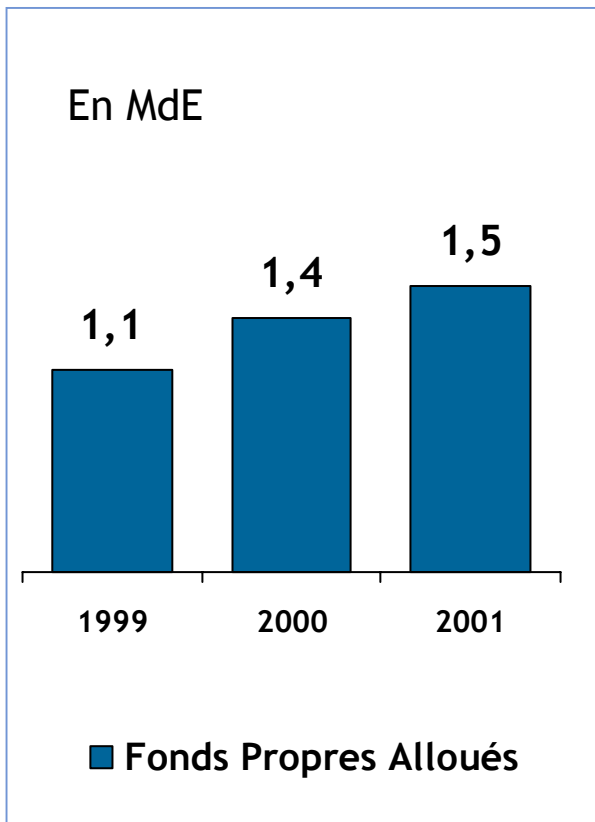
2002 (E\*)



Rés. Av.  
impôt



(\*Estimé Proforma y compris UCB)

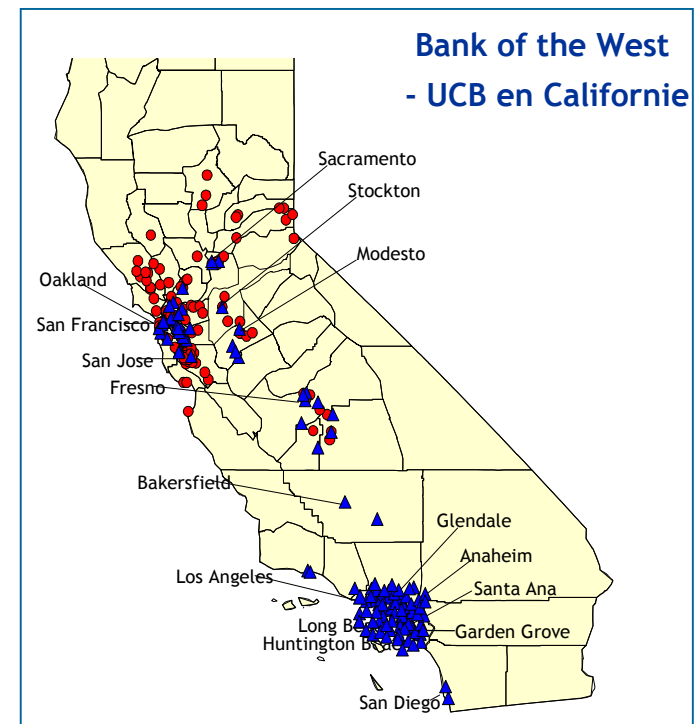
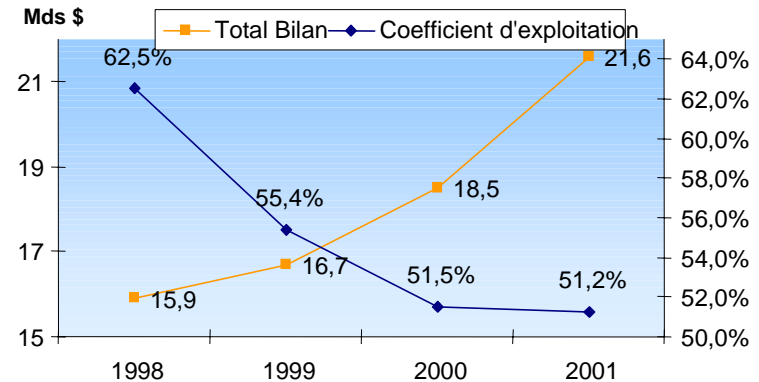


- **BancWest : un historique de croissance et de rentabilité**

- Track record en matière d'acquisitions
- Croissance moyenne annuelle de l'activité depuis 96
  - Prêts : +10% Dépôts : + 8%
  - PNB : + 9%
- Résultat net (cash) multiplié par 2 depuis 96
- Résistance du modèle « community bank » au ralentissement économique

- **Position consolidée avec l'acquisition de l'UCB**

- Complémentarité géographique et "mix produit"
- 368 agences - 1,5 millions de clients
- Total bilan : USD 32 mds
- En Californie: 4ème banque généraliste

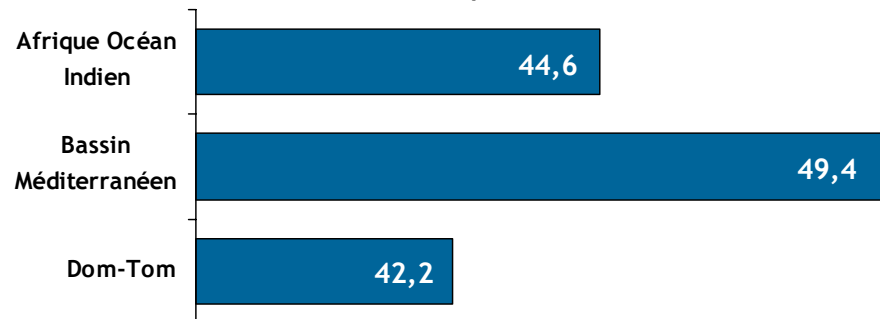




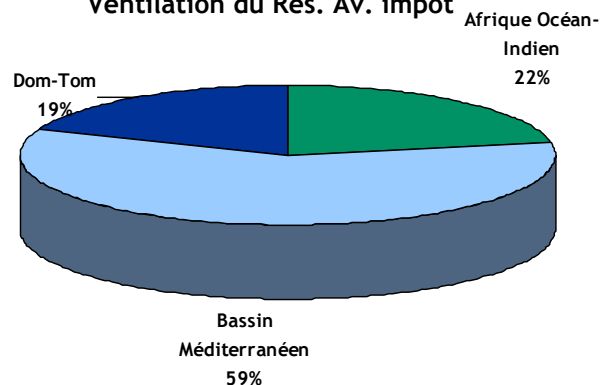
## MEO

- 320 agences - 1,1 m de clients - 7 000 personnes
- Réseaux de banques de proximité dans des marchés émergents et dans les DOM-TOM
- Parts de marchés importantes dans un certain nombre de pays
- Rentabilité élevée
- Politique de provisionnement prudente
- Diversification géographique et effet réseau qui permettent la mutualisation des risques et des coûts
- Plate-forme de Cross Selling largement utilisée par le Groupe (Trade Finance, Banque Privée, Assurances, Cetelem,...)

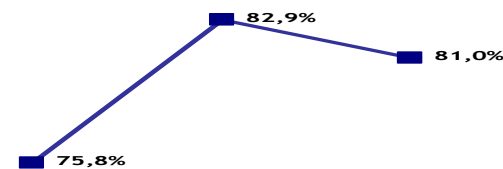
ROE avant impôt 2001 en %



Ventilation du Rés. Av. impôt



Taux de couverture des douteux\*



\* (Encours provisions / encours prêts douteux)

- **Etats-Unis**

Développer et valoriser l'actif stratégique

- **Marchés émergents et Outre mer**

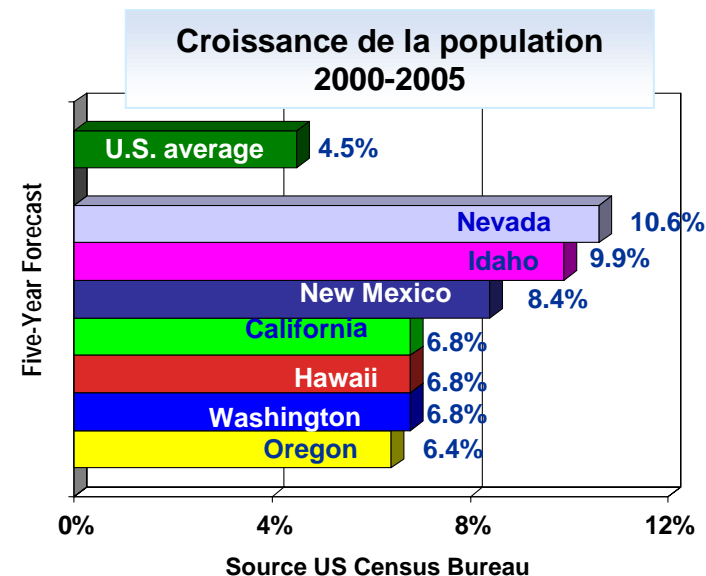
Rationaliser et soutenir la croissance du réseau en maîtrisant les risques

- **Acquisitions**

Rechercher des leviers de croissance prioritairement aux Etats-Unis

- **La Californie : un potentiel de marché exceptionnel**

- 5ème économie mondiale
- 46 775 USD de revenu moyen par ménage
- 34 millions d'habitants
- Consolidation en cours du secteur bancaire
- « Financial Holding Act » qui ouvre la possibilité de cross-selling



- **Réussir l'intégration de UCB**

- achever dès 2002 la fusion opérationnelle avec Bank of the West
  - Fusion des réseaux et migrations informatiques avant fin 2002
- réaliser dès 2003 100% des objectifs de synergies
  - Objectifs 2003 : coûts 82 m USD, revenus 15 m USD
  - 14 m USD de synergies de coûts 2002 déjà acquises à fin mai 02

- **Soutenir la croissance organique**
  - augmenter le taux d'équipement produits dans chaque segment
  - rechercher systématiquement les synergies avec le Groupe
    - premières réalisations : Trade Centers, cartes affaires
    - à l'étude : assurances, gestion d'actifs,...
- **Optimiser l'allocation interne de capital**
  - Entreprises → crédit à la consommation et niches spécialisées
- **Augmenter la part de marché de la « community bank » en Californie et dans les états voisins**
  - Saisir les opportunités de croissance externe

- **Soutenir la croissance organique, en maîtrisant les risques**
  - élargissement de l'offre via la généralisation de la plate-forme informatique commune
  - cross-selling intra-Groupe
  - repositionnement sur les segments créateurs de valeur
  - contrôle des risques renforcé
- **Poursuivre l'amélioration de l'efficacité opérationnelle**
  - actions de re-engineering et mise en commun de moyens
- **Poursuivre la rationalisation du dispositif et optimiser l'allocation de capital**
  - Exemples :
    - retrait en cours en Afrique Australe
    - cession en cours de participations minoritaires
- **Développer le réseau de manière opportuniste par croissance externe**
  - consolidation de parts de marchés ou recherche de relais de croissance

- PNB (TCAM 2001-2005) : +13%
- Coefficient d'exploitation :  
baisse de 3 points au moins d'ici 2005
- ROE\* avant impôts :  $\geq 35\%$  en 2005

\* Hors acquisition majeure

# Banque Privée, Gestion d'Actifs, Assurance, Titres

## Projet 2005

Vivien Lévy-Garboua

# Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*



*Devenir un "asset gatherer"  
paneuropéen reconnu,  
à forte rentabilité, croissant plus vite  
que le marché*

- **Un acteur européen de premier plan**

- Un « asset gatherer » de taille critique : € 272 Mds\* d’actifs sous gestion en 2001
- Un acteur européen
  - 96% du PNB en Europe en 2001 ( dont 40% hors France)
  - La moitié des actifs gérés hors France

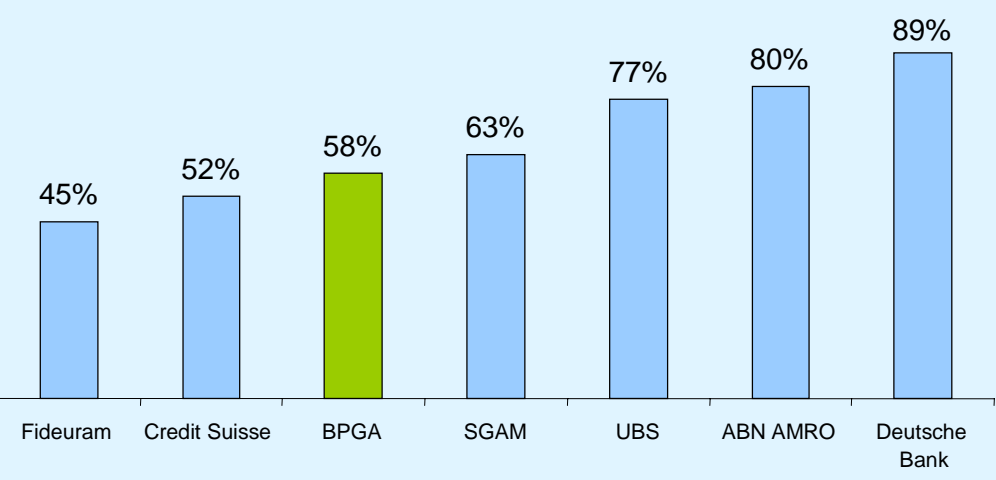
- **Des métiers bien positionnés**

- Banque Privée : N° 1 France, N° 10 mondial ; € 104 Mds d’actifs clientèle
- Gestion d’Actifs : un des premiers distributeurs européens ; €168 Mds d’actifs sous gestion
- BP2S : Premier spécialiste paneuropéen ; € 1990 Mds d’actifs en conservation
- Assurance : N° 4 français ; 55 Mds € gérés en épargne assurance

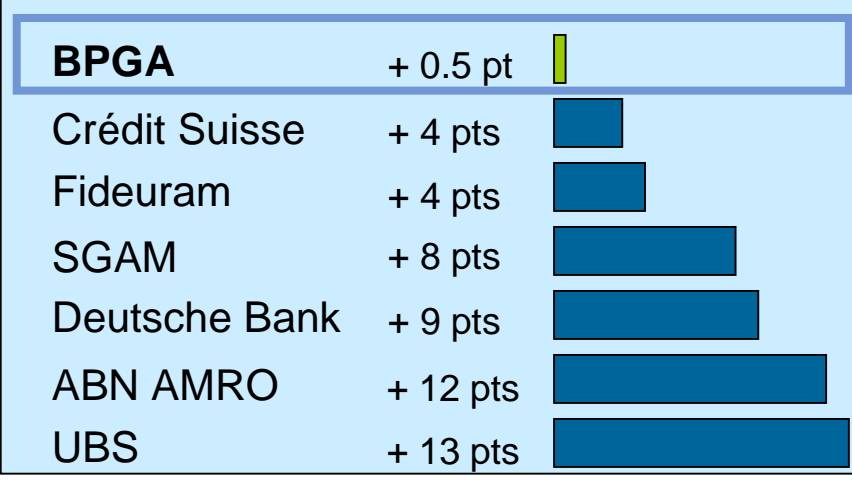
\* Après retraitement des double comptes

- Une croissance plus forte que le marché
  - PNB : +16% par an (TCAM 99-01)
  - Rés. Av. Impôt : + 26% par an (TCAM 99-01)
- Un coefficient d'exploitation parmi les plus faibles du marché : 58% en 2001
- Une forte capacité de résistance à la dégradation de l'environnement en 2001

### Coefficient d'exploitation 2001



### Coeff d'exploitation 2001 vs 2000



## Une présence sur toutes les clientèles

% PNB 2001

Institutionnels & Entreprises	HNWI	Upper Affluent	Affluent	Detail
30%	30%		40%	

## Des canaux diversifiés

% AuM 2001

Distribution Directe	Distribution Externe	Distribution Interne par les réseaux groupe
57%	8%	35%

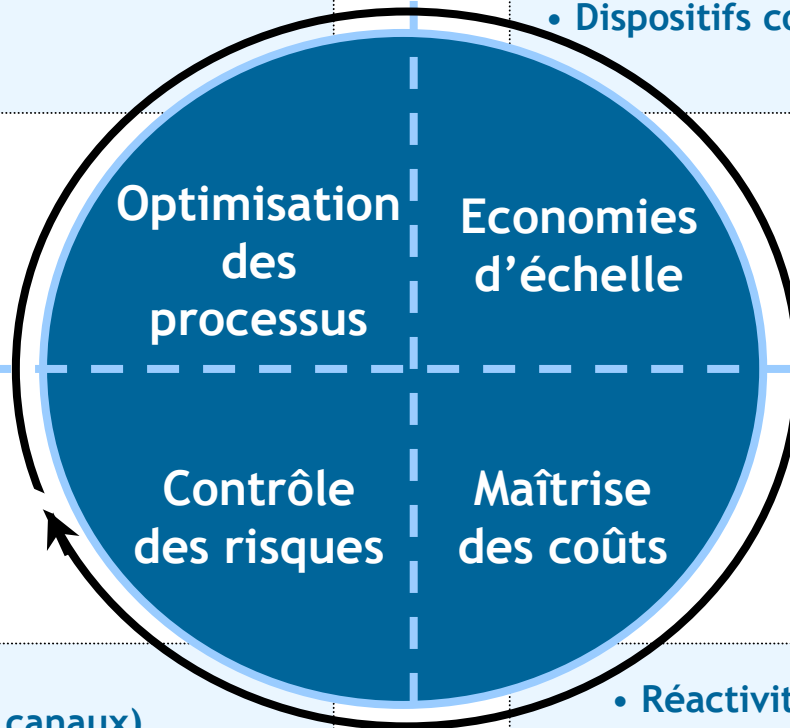
## Une offre complète

% PNB 2001

Gestion alternative et structurée	Gestion sous mandat	Conseil actif	Gestion conseillée	ADE	Assurance dommages	Admin de Fonds	Clearing Conserv.
Gestion fondamentale	Multigestion	Planification Financière	Ingénierie patrimoniale	Epargne	Prévoyance	Gestion liquidité	Services Emetteurs
Gestion d'actifs	Banque Privée		Assurance		BP2S		
47%				29%		24%	

- Centralisation : Assurance, BNPP EE, BP2S
- Standardisation/spécialisation : Banque Privée et Gestion d'Actifs
- Cotation Fitch AMR

- Effet de réseau, synergies, cross selling
- Dispositifs commerciaux déjà en place



- Niveau de risque modéré (diversification des produits et canaux)
- Procédures fiables et standardisées
- Important programme « Know Your Customer »

- Réactivité à l'environnement
- Variabilisation des coûts
- Architecture ouverte

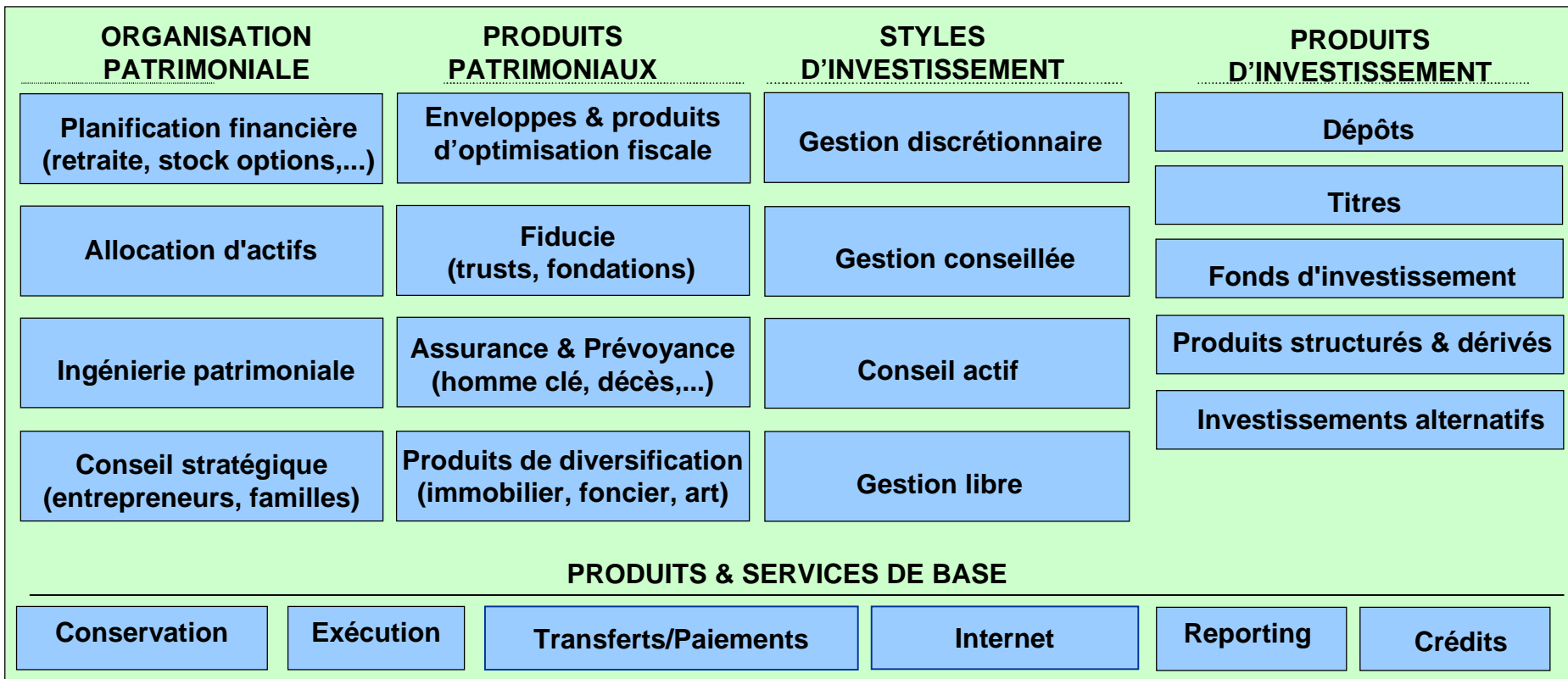
- **Banque privée**
- Gestion d'actifs
- Assurance
- Titres

- **Des anticipations de croissance du marché à 8% par an sur 2002-2005 (en ligne avec scénario central)**
  - Une croissance plus forte sur les marchés européens on shore
  - Un relais de croissance sur le segment « Upper Affluent » (de € 0,3 à 1 M d'avoires disponibles)
- **Une forte logique de consolidation et / ou de spécialisation**
  - Une concurrence encore fragmentée
    - les 10 premiers acteurs représentent moins de 10% du marché
  - Des contraintes accrues : réglementation du métier et sophistication de la clientèle



## BNP Paribas Banque Privée

- Un acteur s'appuyant sur un réseau étendu notamment en France
- Un effet de taille (N° 10 mondial) jouant positivement sur la rentabilité



Accroissement de la *share-of-wallet*

Transformation de la conservation au profit des styles de gestion et classes d'actifs les plus rémunérateurs



**Clients « Affluent » : exploiter activement le potentiel des clients particuliers du réseau**

- **Potentiel : 93 000 clients de plus pour 30 milliards € d'actifs**
- **Objectif : 15 000 nouveaux clients par an pour la Banque Privée**
- **Optimisation du dispositif :**
  - ◆ **gestion discrétionnaire centralisée**
  - ◆ **création de postes d'appui commercial garant d'un service de qualité**

**Grandes Fortunes : animer un dispositif dédié**

- **Fort potentiel cross-selling avec la filière entreprises (cessions)**
- **30 conseillers dédiés à la gestion de fortune**
- **Une offre spécifique : multigérance de fonds dédiés, gestion alternative, private equity ...**

**Objectifs 2005**

**Croissance des actifs : + 50 %**

**Nombre de clients : + 50 %**

**Part du new cash externe : 50 % de la collecte en 2005**

**Maîtrise des coûts d'exploitation commerciale**

- **Europe on-shore**

- Croissance interne : capitaliser sur une offre segmentée

- **Marchés off-shore**

- Se renforcer sur les marchés porteurs

- **Synergies commerciales intra-groupe**

- Valorisation des fonds de commerce de BDDI et de BFI

- **Tirer parti de la segmentation de la clientèle**

- **Standardisation des plate-formes et des process**

- Réduction du nombre de booking centers

- Mutualisation des back offices

- Rationalisation des desks d'exécution des ordres

- **Contrôle renforcé des risques opérationnels et de déontologie**

**Objectifs 2005**

**Baisse significative du coefficient d'exploitation**

**Croissance des actifs clientèle supérieure à celle du marché**

- Banque privée
- **Gestion d'actifs**
- Assurance
- Titres

- **Un distributeur puissant**

- 1000 distributeurs partenaires dans 20 pays ; 6<sup>ème</sup> distributeur européen
- BNP Paribas Epargne Entreprise : 3<sup>ème</sup> en France par les actifs et 2<sup>ème</sup> par le nombre de salariés gérés

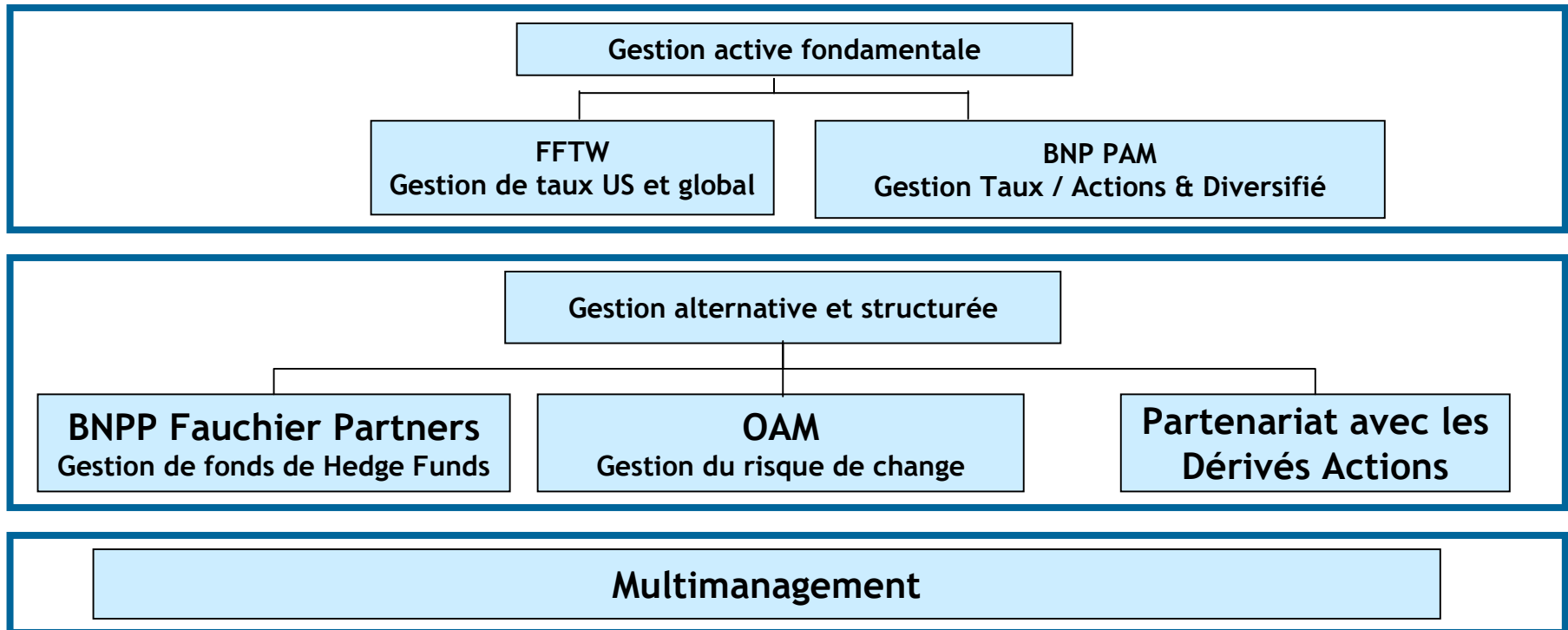
- **Un modèle économique performant et équilibré**

- Une obligation d'excellence : la gestion et distribution aux institutionnels
- Un cœur de rentabilité : la distribution de fonds
- Des moteurs de croissance : la distribution externe, la gestion alternative et la multigestion
- Un coefficient d'exploitation en forte amélioration
- Une diversification par classes d'actifs, zones géographiques et canaux de distribution

- **Une forte capacité de développement à coût raisonnable**

- Des équipes commerciales déjà présentes dans 20 pays
- Un dispositif de production puissant en Europe, à compléter par l'acquisition d'une plate-forme US Equity répondant à nos critères

- **Améliorer notre position au sein des leaders de la distribution de fonds mutuels en Europe**
  - Accroître de 30% le nombre de distributeurs d'ici 2005
- **Accélérer la distribution hors d'Europe**
  - Renforcer le réseau de distribution existant au Japon et en Asie
  - Capitaliser sur la relation avec BancWest
  - Prendre position sur les marchés du futur (Brésil, Chine, Corée, Inde)
- **Développer la distribution aux Institutionnels**
  - Conserver notre leadership en France
  - Accentuer notre percée auprès des Institutionnels internationaux (500 clients en 2001)
  - Accroître notre part de marché en Epargne Entreprise en France



**Exploiter les avantages de l'architecture ouverte**  
**Une modularité qui génère des synergies de clients et de revenus**

## *TCAM 2001-2005*

- **PNB :** + 9%
- **Résultat avant impôt :** + 18,5%

- Banque privée
- Gestion d'actifs
- **Assurance**
- Titres




## Des tendances générales favorables à l'assurance des personnes

- **Epargne Assurance :**

- Allongement de l'espérance de vie
- Incertitude sur la solidité des systèmes de retraite
- Fiscalité avantageuse dans la plupart des pays

- **Prévoyance :**

- Elévation du niveau de vie et souhait de protéger le niveau de vie déjà atteint



**Croissance de l'assurance des personnes  
partout supérieure à la croissance du PIB**

- Développement en partenariat  
→ 26% du CA 2001
- Transposition à l'international des savoir-faire développés en France
- Poids croissant de la Prévoyance  
→ 16% du CA 2001

- Présence dans 27 pays (82% du PNB mondial)
- Dispositif particulièrement fort en Europe
- Développement sur les marchés émergents par partenariats

## Une approche multi-distribution

Epargne

Prévoyance

Dommages

Réseaux groupe

Partenaires externes

Conseillers indépendants

## Chiffres-clefs en 2001

- 3 millions de clients Epargne
- 7 millions d'assurés en assurance des emprunteurs
- N°4 français (7,5% de part de marché) et N°15 en Europe en Epargne Assurance

## Ambitions

## Moyens

Epargne

- Consolider notre part de marché en France
  - Augmenter la proportion OPCVM au sein des contrats Assurance Vie
- Développer l'activité en Europe
- Poursuivre le développement en Asie
- Prendre pied aux Etats-Unis

- S'appuyer sur le développement de BDDF et de la Banque Privée
- Déployer les partenariats bancassurance
- Développer les relations avec les IFAs en Europe
- Mener à bien la coopération avec Bancwest

Prévoyance

Multiplier le C.A. par 2 d'ici 2005

- En capitalisant sur des savoir-faire techniques exceptionnels

ADE

Devenir un des 3 leaders mondiaux

- En transposant nos modèles de distribution dans les nouveaux marchés

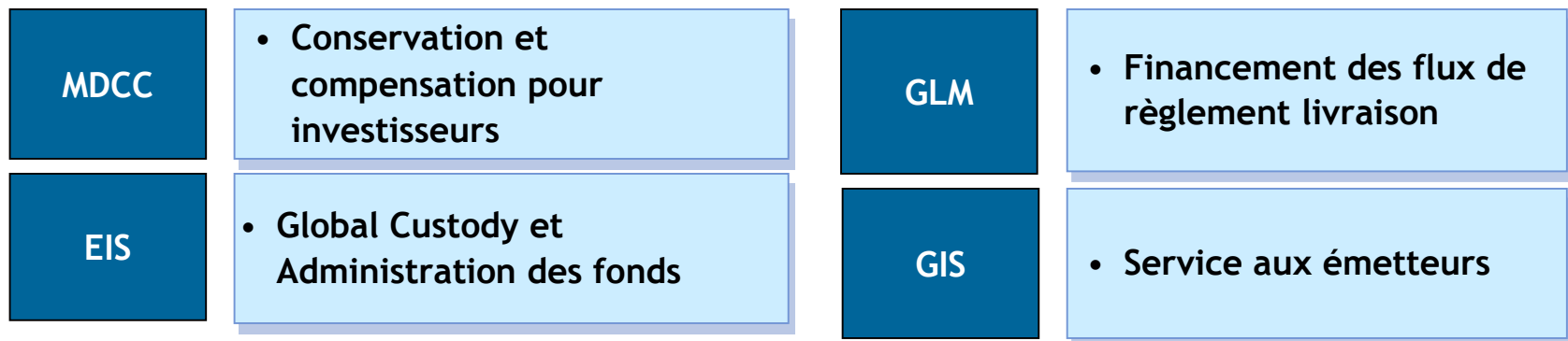
- **PNB (TCAM 2001/2005) : + 12%**
  - Croissance plus rapide à l'international
  - Chiffres d'affaires 2005 réalisé à 50% avec les partenaires externes au groupe et les réseaux de conseillers indépendants
- **Résultat avant impôt : 600 ME (+12,5% pa)**
  - Prévoyance: 1/3 du rés. avant impôt en 2005

- Banque privée
- Gestion d'actifs
- Assurance
- **Titres**

- **Un marché en croissance**

- Forte croissance de la conservation globale
- Consolidation du secteur en cours en Europe

- **BNP Paribas Securities Services**



→ Développement soutenu de l'activité entre 1996 et 2001 :

- Actifs en Conservation X 4 (€ 1990 Mds à fin 2001 )
- Nombre de transactions X10
- PNB X 5

→ Centré sur l'Europe

→ Clientèle d'Institutionnels et d'intermédiaires professionnels financiers

- **Ambitions**

- Couverture de toute l'Union Européenne
- Augmenter le couple "nombre de produits/pays" vendu aux clients

- **Facteurs clés de succès**

- Qualité du service
- Economies d'échelle
- Crédits/ financement de transactions

- **Moyens**

- Demeurer à la pointe de l'innovation
- Rester au meilleur rapport qualité/ prix du marché



**Objectif :**  
**Volumes de clearing**  
**+8% par an**

## ● Ambitions

- Devenir un leader européen en :
  - Global Custody
  - Administration de fonds

## ● Facteurs clés de succès

- Proximité du client
- Infrastructure technique performante
- Economies d'échelle

## ● Moyens

- Construire une offre complète
- Organisation technique originale et délocalisée  
( "Hub & Spokes" alternatifs)
- Croissance externe et partenariats



*Objectifs 2005 :*  
Actifs sous  
Conservation x 2  
Nombre de fonds  
administrés x 5



## GIS

### ● Ambitions

- Devenir un partenaire européen pour les émetteurs français
- Capitaliser sur les compétences du réseau BP2S

### ● Facteurs clés de succès

- Logiciels adaptés / dédiés
- Compétences pan-européennes
- Maîtrise des coûts

### ● Moyens

- Equipe commerciale européenne
- Elargissement de l'offre (opérations complexes et internationales)

## GLM

### ● Ambitions

- Accompagner les clients MDCC et EIS en offrant un service de liquidité en support des flux

### ● Facteurs clés de succès

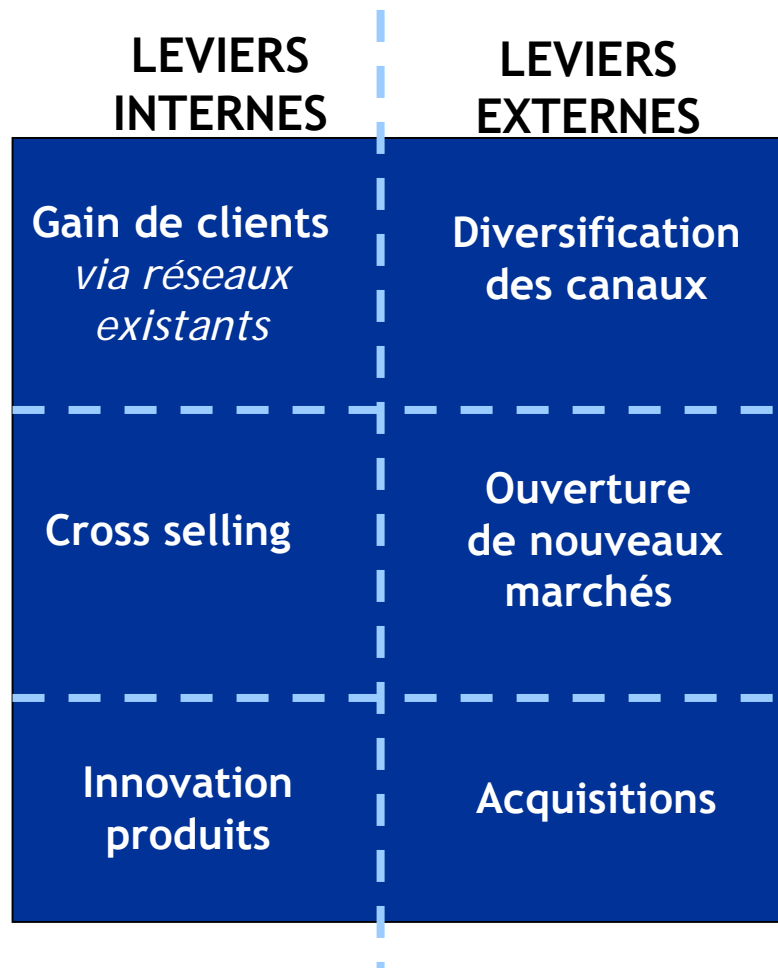
- Contrôle du risque
- Connaissance des besoins du client
- Qualité du service

### ● Moyens

- Développer le prêt/ emprunt titres
- Offre de service cash et forex

## *TCAM 2001/2005*

- PNB : +13%
- Résultat avant impôt : +15%



- Un dynamisme commercial s'appuyant sur une segmentation de la clientèle
- Un déploiement toujours fort des synergies de coûts et de revenus
- Une croissance internationale rentable portée par le développement des partenariats
- Une croissance externe sélective visant à compléter notre dispositif sur le plan de l'offre et de la couverture géographique

	<i>TCAM 2001/2005</i>
● Collecte	autour de 5-6 %
● Actifs sous gestion	+10 %
● PNB	+ 11 %
→ Gestion d'actifs Banque Privée	+ 9 %
→ Assurance	+12 %
→ Titres	+13%
● Coefficient d'exploitation : baisse de 3 points au moins d'ici 2005	

	Rés. Av. Impôt 2005 en M€	2005/2001
Gestion d'actifs et Banque Privée	600	X 2,0
Assurance	600	X 1,6
Titres	350	X 1,8
<b>BPGA</b>	<b>1 550</b>	<b>X 1,8</b>



---

# Projet 2005



---

# BNP Paribas Capital

## Projet 2005

Amaury-Daniel de Sèze

# Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*



*Réduire les fonds propres alloués au  
Private Equity en faisant exercer le métier  
à travers des fonds gérés ou conseillés.*

## ■ Allègement important des fonds propres alloués

- 1999 = 2,2 milliards d'euros
- 2001 = 2,0 milliards d'euros
- 2005 = 1,2 milliard d'euros

## ■ Maintien du résultat à un niveau significatif mais décroissant

- résultats significatifs bien qu'en diminution du fait de la réduction de la taille du portefeuille détenu
- ROE avant impôt dégagés sur la période > à 30 %
- trésorerie nette (produits de cession + dividendes - investissements) dégagée par l'activité  $\cong$  5 milliards d'euros.

- **Poursuite des investissements dans le Private Equity par le biais des investissements dans les fonds et des co-investissements**
  - **fonds de Private Equity**
    - 700 M€ pourraient être investis pendant la période
  - **co-investissements**
    - 400 M€ sont prévus à ce titre pendant la période

- Réduction du portefeuille direct détenu (hors fonds et co-investissements) sur le bilan du groupe d'environ 70 % par rapport à fin 2001
  
- Portefeuille principalement composé :
  - investissements au sein de fonds (40 % de la valeur nette comptable du portefeuille)
  - co-investissements (20 %),
  - du portefeuille direct résiduel

- **Consécration de l'indépendance des équipes par le spin-off en deux étapes de PAI**
    - **indépendance des équipes de gestion = condition impérative de l'engagement des investisseurs professionnels en particulier anglo-saxons dans des fonds de Private Equity liés à un groupe bancaire ou financier :**
      - éviter les conflits d'intérêts
      - garantir que l'équipe est entièrement dédiée
    - **indépendance capitalistique en deux étapes :**
      - 2002 : acquisition de 51 % par les managers
      - du 31.12.2005 au 31.12.2007 : acquisition du solde
- ➔ PAI management gère le portefeuille issu de PAI dans le cadre d'une convention d'assistance et de conseil en contrepartie d'un management fee**



---

# Projet 2005

# Banque de Financement et d'Investissement

## Projet 2005

Georges Chodron de Courcel

Philippe Blavier

## Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*



*Renforcer notre position en Europe,  
développer nos points de force aux  
Etats-Unis et maintenir notre solide  
position en Asie tout en conservant une  
rentabilité élevée et un coefficient  
d'exploitation compétitif*

# Plan

- Un dispositif optimisé dégagant une rentabilité élevée et récurrente
- Saisir les opportunités dans un environnement en évolution rapide
- **Projet 2005 : développer l'activité en conservant une rentabilité élevée et un coefficient d'exploitation compétitif**

# Plan

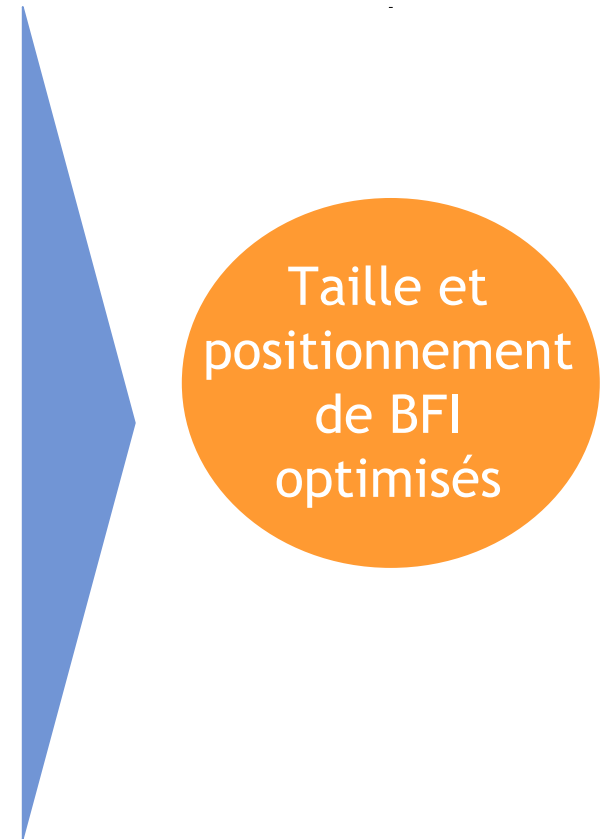
- **Un dispositif optimisé dégageant une rentabilité élevée et récurrente**
- Saisir les opportunités dans un environnement en évolution rapide
- **Projet 2005 : développer l'activité en conservant une rentabilité élevée et un coefficient d'exploitation compétitif**

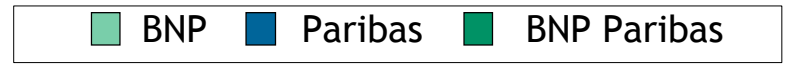
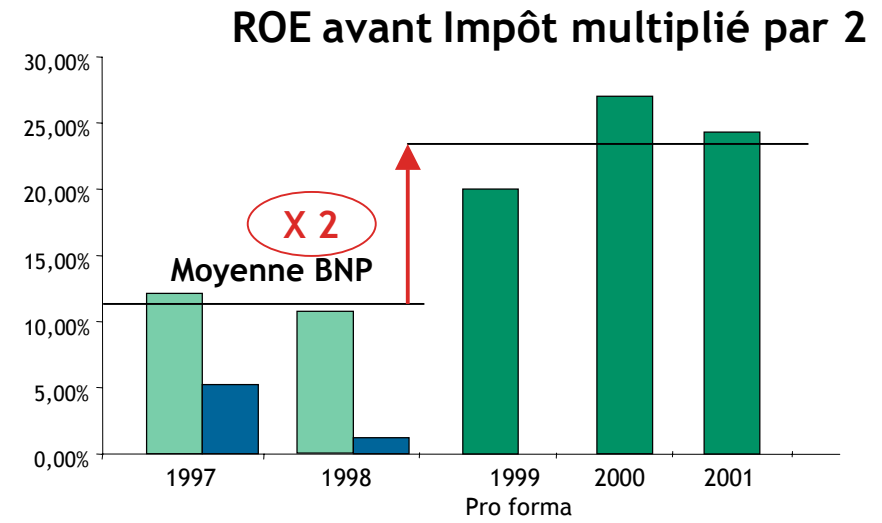
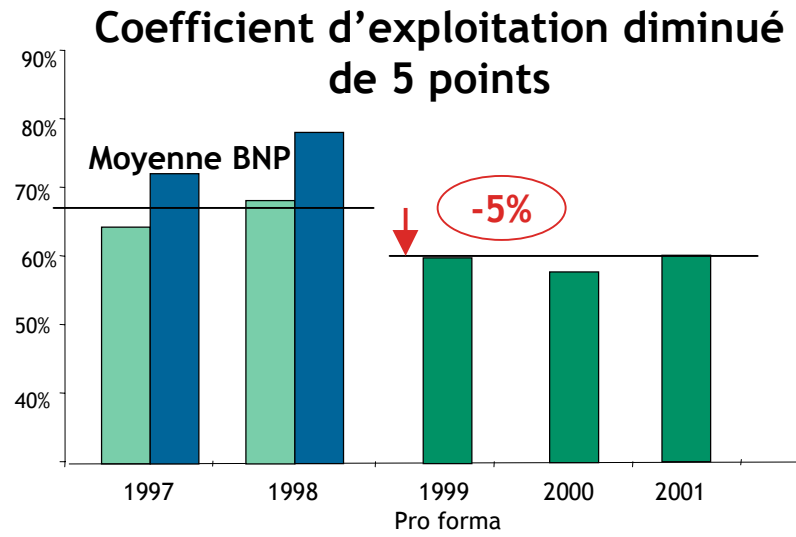
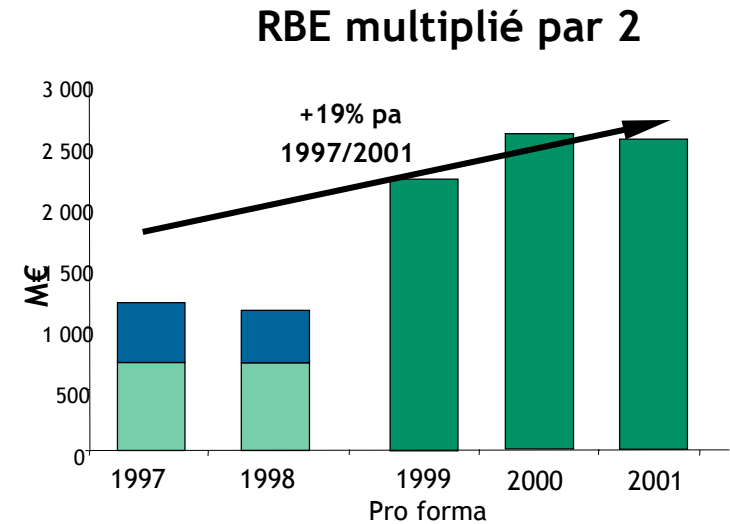
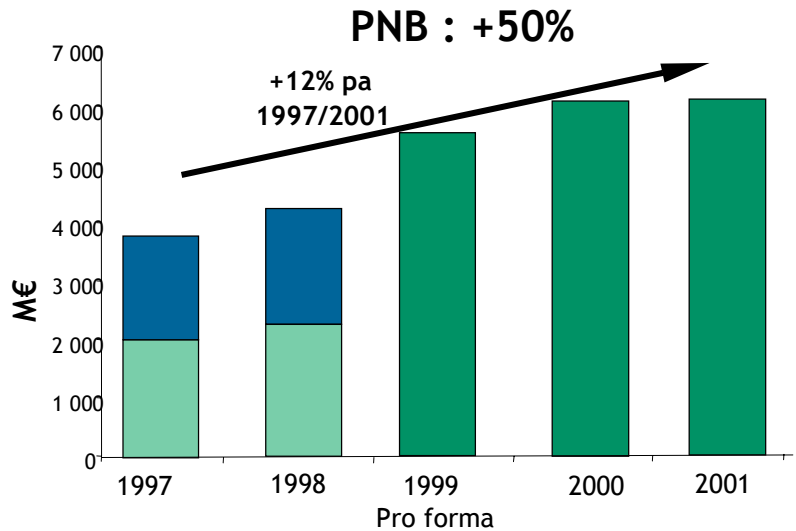
## Projet Industriel 2002

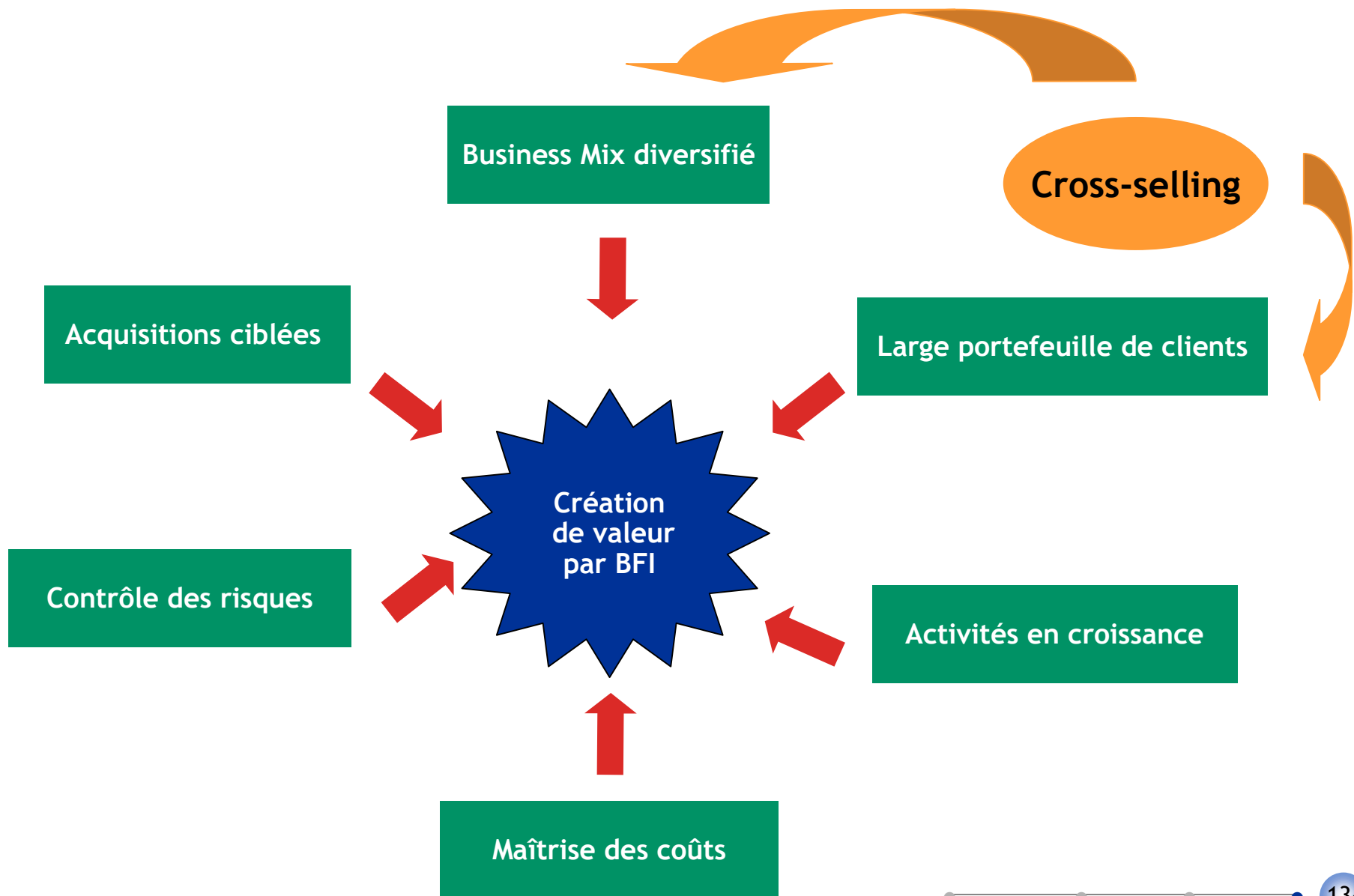
- Maîtriser les coûts
- Diminuer les capitaux alloués à BFI jusqu'à 8,1 Mds € en 2002
- Diminuer le capital alloué à la Banque Commerciale
- Atteindre un ROE avant impôt de 21% (en moyenne de cycle)

## Etat des lieux en 2001

- Coefficient d'exploitation ramené de 65% à 60%
- 2001 : 7,7Mds € de capital alloué
- 2,6 Mds € en 2001 contre 3,4 Mds € en 1999
- ROE avant impôt de 24,2% en 2001







## DERIVES TAUX

*Parmi le **Top 3** en Europe*

## FIXED-INCOME

<i>All corporate bonds en € (bookrun.)</i>	5	<b>4</b>
<i>All Euromarket issues (bookrun.)</i>	11	<b>9</b>

## MATIERES PREMIERES & ENERGIE

*Leader Global en financement MP&E*

## FINANCEMENTS STRUCTURES

<i>Lead arranger en financement de projet</i>	9	<b>3</b>
<i>Top arranger en crédits syndiqués (volume)</i>	12	<b>9</b>
<i>Top arr. en crédits syndiqués pour M&amp;A, EMEA</i>	7	<b>5</b>

## DERIVES ACTIONS

*Parmi le **Top 10** dans le Monde*

## CORPORATE FINANCE

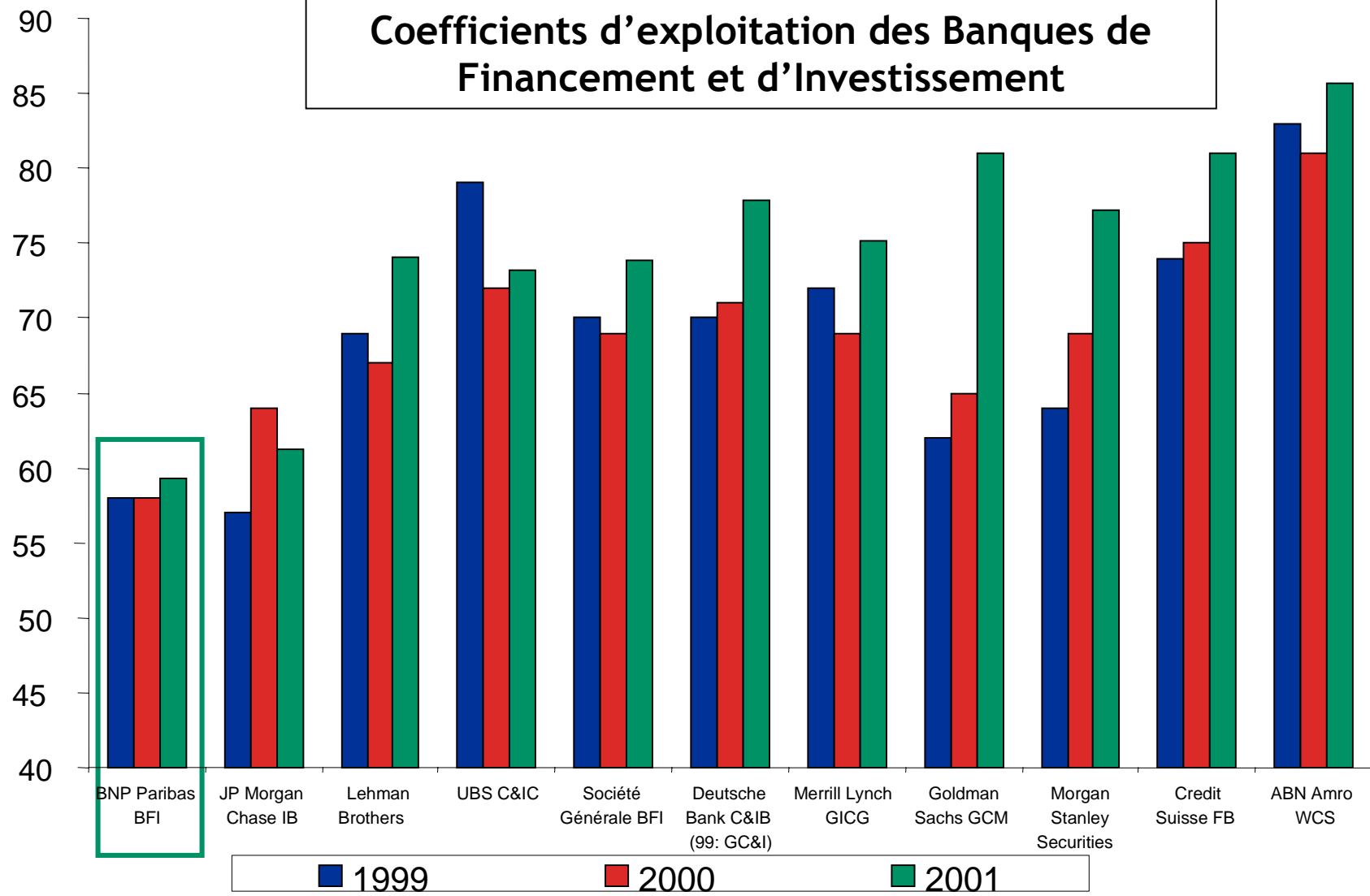
<i>International EMEA Convertible Issues</i>	6	<b>6</b>
<i>M&amp;A France, opérations conclues (par montant)</i>	3	<b>1</b>

Classements: 2000 **2001**

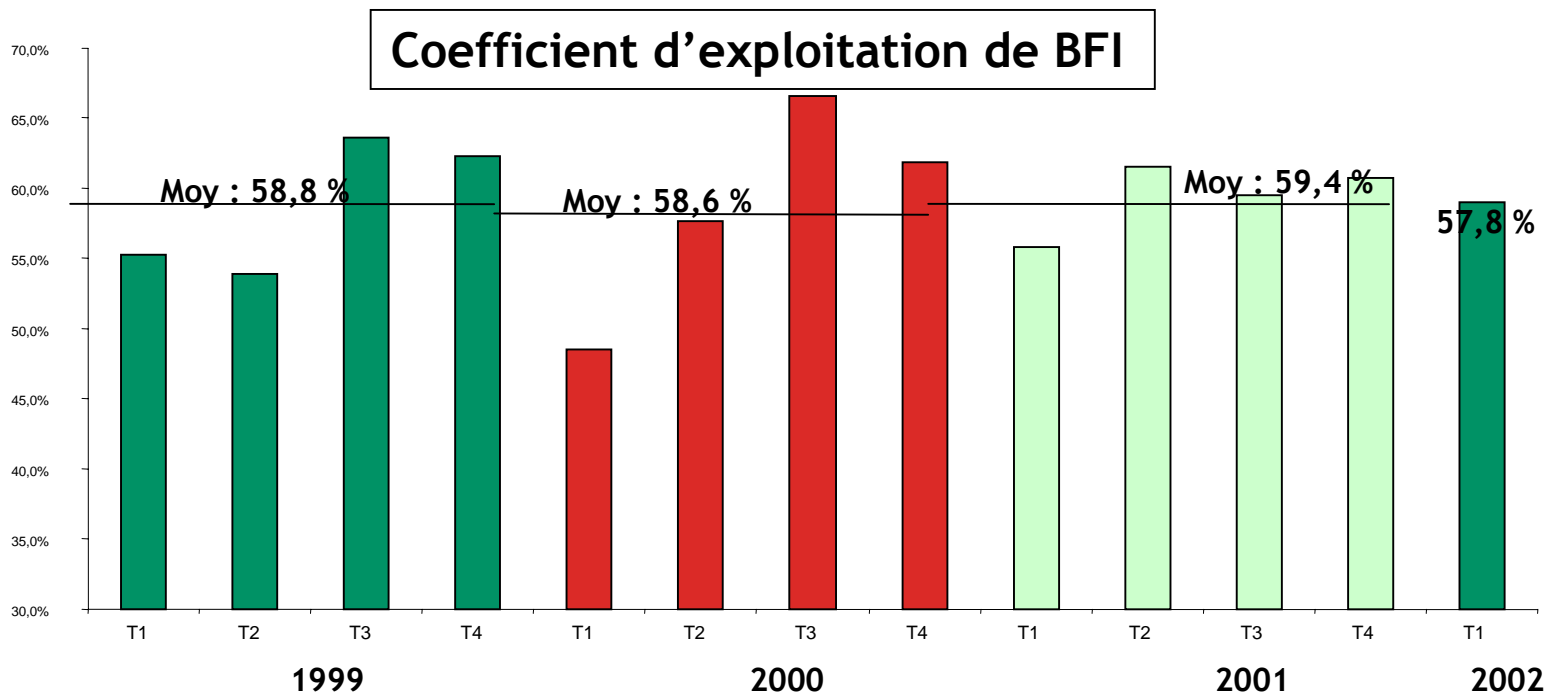
Sources: IFR Thomson Financial, Project Finance International, AT Kearney

En %

**Coefficients d'exploitation des Banques de Financement et d'Investissement**







## Maîtrise des coûts : quelques exemples en 2001

### Europe

- E&C : fermeture des sites de Bâle et Rotterdam
- Cession de 3 sites en Europe

### Amérique

Réduction de la taille des équipes de Merchant Banking

### Asie / Australie

Fermeture : Myanmar  
Downsizing : Australie, Singapour, Vietnam, Thaïlande

- Validation du modèle économique de BFI dans un environnement difficile

## Éléments conjoncturels

- Difficultés des marchés actions
- Baisse générale de l'activité
- Augmentation du risque de crédit

## Réponses de BFI

- Forte utilisation de la plate forme Dette
- Poursuite de la maîtrise des coûts
- Gestion rigoureuse des risques
- Désengagements sélectifs de pays émergents

- Bonne capacité à tirer profit du rebond, le moment venu

## Éléments conjoncturels

- Reprise de l'activité
- Redémarrage des marchés

## Réponses de BFI

- Présence constante auprès des clients
- Connaissance approfondie de leurs besoins
- Plates-formes performantes
- Cash Flow disponible, mobilisable en priorité pour la croissance

# Plan

- Un dispositif optimisé dégagant une rentabilité élevée et récurrente
- **Saisir les opportunités dans un environnement en évolution rapide**
- Projet 2005 : développer l'activité en conservant une rentabilité élevée et un coefficient d'exploitation compétitif

## de croissance à moyen terme favorables

### Moteurs de croissance

- Sophistication des acteurs
- Gestion des risques

- Poids accru des marchés
- Consolidation Industrielle
- Démographie

- Croissance économique mondiale
- Banalisation des produits

### Produits

Dérivés de Crédit  
Energie  
Dérivés-futures

M&A et ECM  
Cash actions  
Dérivés d'actions  
Obligations  
Dérivés de taux

Financements  
à valeur ajoutée

Forex

E&C Financements  
Banque commerciale

### Tendances du marché

> à +15%

+6 à 12%

< à +6%

+7% en moyenne  
(scénario central)



Investissement



Financement

**Banque de Financement  
et d'Investissement**

**Banque d'Investissement**

**Priorité à la relation**

**Vaste gamme de produits**

**Cross-selling**

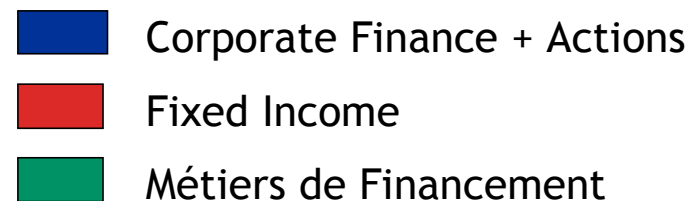
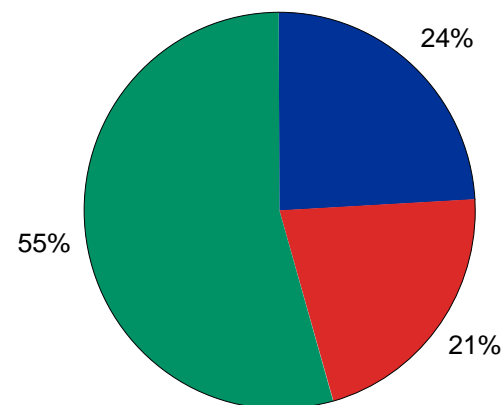
**Priorité à la transaction**

**Gamme de produits limitée**

**Acteur spécialisé**

- **Intégration monétaire européenne :**  
→ dynamique de croissance
- **Large marché : 132 mds € en 2001**  
→ 40% de l'industrie mondiale (équivalent aux EU)
- **Un marché réparti sur 3 activités**

Structure du marché européen en 2001 pour les activités BFI





## *Tendances*

## *Avantages concurrentiels*

- Croissance plus forte des produits sophistiqués



- Puissantes plates-formes produits
  - dérivés
  - « fixed income »
  - financements structurés

- Concurrence entre deux modèles économiques



- Évolution récente en faveur du modèle de Banque de Financement et d'Investissement = modèle de BNP Paribas

- Intégration européenne



- Position de leader en Europe
  - large portefeuille de clients
  - puissantes plates-formes Produits

- Diversité et complexité accrues des besoins client



- Coverage et savoir-faire en cross-selling étendus
- Offre Produits diversifiée



# Plan

- Un dispositif optimisé dégagant une rentabilité élevée et récurrente
- Saisir les opportunités dans un environnement en évolution rapide
- **Projet 2005 : développer l'activité en conservant une rentabilité élevée et un coefficient d'exploitation compétitif**



# Réinvestir une fraction des cash-flows disponibles pour financer la croissance

**BFI :**  
Part adéquate des fonds propres dans le Groupe  
35 % du capital alloué

Coefficient d'exploitation  
voisin de 60%  
ROE avant impôt  $\geq 25\%$

Fort Résultat avant impôt de BFI :  
environ 2 Md€ par an

Réinvestir une fraction des cash-flows pour  
financer la croissance de BFI

Privilégier la croissance  
organique

Acquisitions sélectives,  
y compris aux Etats-Unis

## Approche clients

- Entreprises : valoriser le portefeuille de clients du Groupe
- Institutions financières : exploiter la forte demande potentielle

## Approche produits

- Financs spécialisés : renforcer notre leadership et élargir notre offre produits
- « Fixed income » : capitaliser sur un dispositif performant
- Dérivés crédits : profiter de la forte hausse des marchés
- Dérivés actions : renforcer notre position parmi les leaders
- Actions : progresser du Top 15 au Top 10 en Europe
- Corporate finance : renforcer notre plate-forme européenne

## Approche géographique

- Europe : investir pour compléter la plate-forme et le « coverage »
- Etats-Unis : croître de manière ciblée
- International : optimiser le réseau

- **Avantages concurrentiels**

- Taux de pénétration de 76% parmi les 100 premières entreprises européennes
- 10 000 relations entreprises
- Approche segmentée: 140 comptes stratégiques / 310 comptes clés

- **Facteurs-clés**

- Finaliser le déploiement de GOAL (système d'identification et de suivi des opportunités de cross-selling)
  - Déploiement effectué à 90%, couverture totale fin 2002
- Renforcer le « coverage » en Allemagne, Italie et Royaume-Uni
- Projet « Eurocorporate »
  - Coordonner la couverture des « Midcaps » européennes, assurée conjointement par BFI et BDDF
  - Capitaliser sur l'offre de cash management

- Forte demande des Institutions Financières pour les produits BFI largement inexploitée au sein de BNP Paribas
  - Inst. Fin. = 36 % des revenus clients de BFI chez BNP Paribas comparé à 50 % pour le marché européen\*
  - Fort potentiel de cross-selling
    - Produits: fixed-income, actions, métiers titres, gestion d'actifs...
- Avantages concurrentiels
  - Large fonds de commerce : 4 000 clients dont 600 clients clés
  - Puissante offre produits
- Leviers clés:
  - Renforcer la présence aux Etats-Unis
  - Accentuer la présence auprès des fonds de « private equity » et « hedge funds »

- **Avantages concurrentiels**

- Expertise sectorielle
- Capacités de distribution

- **Leviers clés**

- Allouer le capital aux clients présentant la rentabilité ou le potentiel de cross-selling le plus élevé
- Promouvoir les techniques de gestion de portefeuille
  - titrisation
  - dérivés de crédit
- Renforcer la position dans la syndication d'opérations transfrontières

- **Objectifs 2005**

- Stabiliser le « book »
- Réduire la part de la banque commerciale dans le capital alloué à BFI de 34% à 27%
- Réduire les coûts à travers la mise en place de plates-formes régionales

# Financements spécialisés: renforcer notre position de leader et élargir notre offre produits

- **Energie et matières premières : renforcer notre position de leader mondial**
  - Etendre notre position de leader aux matières premières agricoles
  - Renforcer l'offre de produits dérivés
- **Commerce international et financement export : maintenir notre position dans le Top 5 mondial**
  - Accroître la part de marché à l'étranger
  - Réduire les coûts en automatisant les back-offices
- **Asset Finance : rester dans les trois premiers au monde**
  - Capitaliser le savoir-faire de Capstar
  - Intensifier la coopération avec les autres lignes de métier
- **Acquisition finance :**
  - Maintenir la position de leader en Europe
  - Etendre sélectivement les opérations en Asie

## Deux leviers clés

- Viser systématiquement les positions d'arrangeur
- Accroître les capacités de syndication



- Un dispositif solide et adapté aux besoins des clients
  - « Coverage » efficace
  - Produits innovants
  - Coordination étroite entre les métiers de Fixed Income et les autres métiers de financement (Banque Commerciale, Financements Spécialisés)
- Leviers de croissance :
  - Accroître la couverture commerciale des Investisseurs Institutionnels
  - Se développer de manière contrôlée aux Etats-Unis
- Objectifs 2005 :
  - Poursuivre la croissance interne en capitalisant sur les atouts du dispositif
  - Consolider notre position de numéro 5 en Europe sur tous les produits

- Un marché en fort développement favorisant les acteurs déjà installés
  - croissance assurée par une sophistication accrue de la gestion de portefeuille
  - fortes barrières à l'entrée
- Avantages concurrentiels : une combinaison unique d'expertises
  - expertise sur le marché des crédits
  - expertise sur les produits dérivés,
  - gestion sophistiquée des risques,
  - capacités de structuration (fiscal, juridique, produits hybrides, recherche quantitative )
- Objectif 2005 : revenus X 3

- Une position de leader mondial
  - Diversité des canaux de distribution
  - Qualité des produits
  - Performance des équipes
- Facteurs-clés de succès
  - Renforcer notre plate-forme, en particulier aux Etats-Unis
  - Renforcer les forces de ventes et développer les accès à tous les segments de clientèle (institutionnelle, entreprises, particuliers)
  - Poursuivre notre effort de diversification et d'innovation
    - Accélérer le développement de l'Equity Finance
    - Innover commercialement, en trading et en technologie
- Objectif 2005 : conserver notre position de leader et poursuivre la dynamique de croissance

- **Un métier clé pour BFI**
  - Permettant de proposer une offre complète aux clients
- **Un timing optimum du point de vue du Groupe et des marchés**
  - Capacité à attirer les talents
- **Des atouts pour réussir**
  - Une position de leader sur des métiers apparentés (Equity linked, dérivés actions)
  - Une large base de clientèle, une présence significative en Europe avec une position établie en France
- **Un dispositif existant significatif**
  - 180 vendeurs et traders
  - 40 originateurs ECM
  - 120 analystes recherche

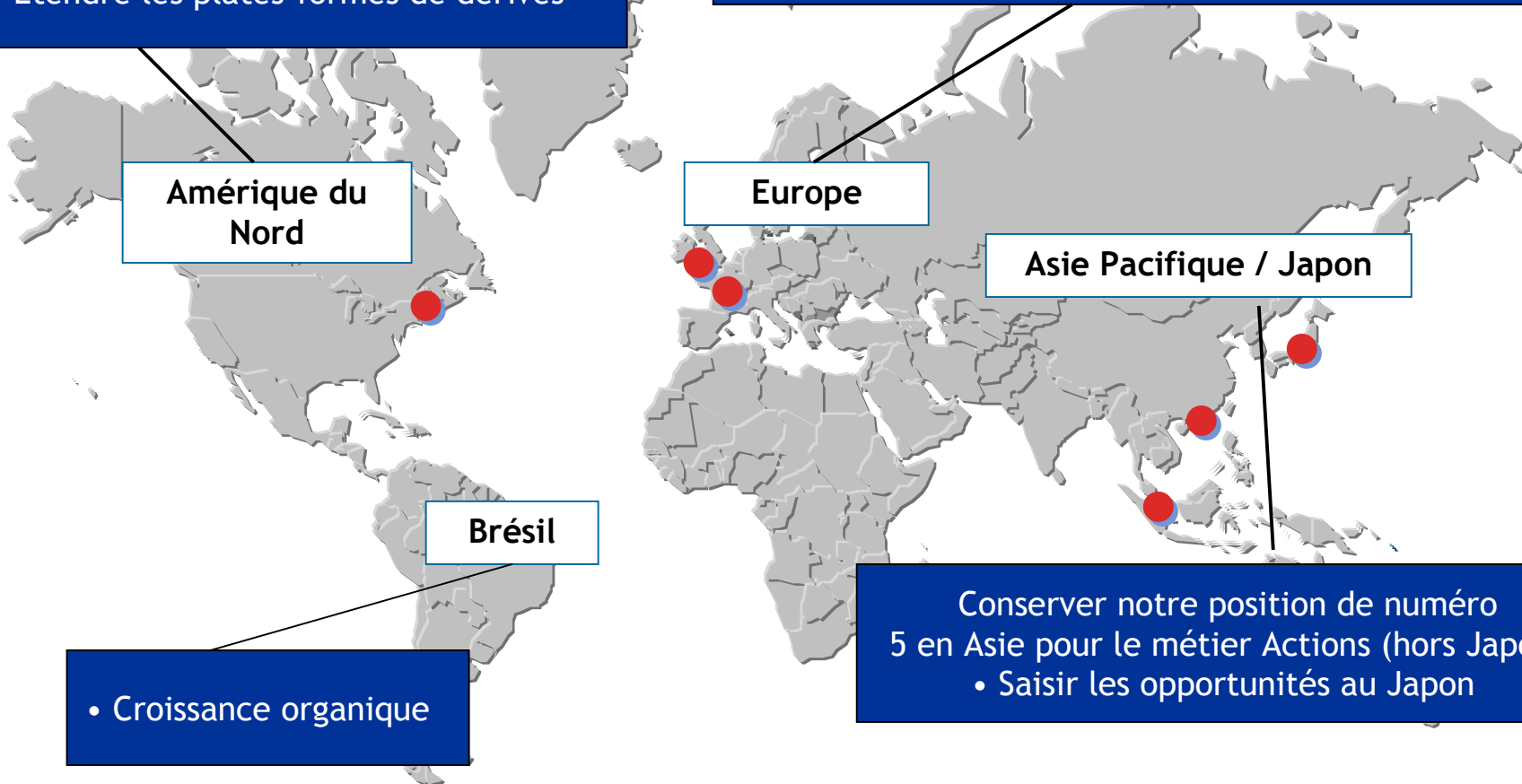
- Des perspectives de profits importantes et réservées aux 10 premiers acteurs
- Objectif 2005 : passer du Top 15 au Top 10
  - Renforcer les équipes actuelles de recherche
  - Elargir nos plates-formes de distribution en ciblant les marchés clés (Royaume-Uni, Allemagne ...)
  - Développer notre offre sur les nouveaux segments de marché (Prime Brokerage, Portfolio Trading)
- Une approche rationnelle
  - Accroissement de la base de coût de 100 m€ (<3% de la base de coût de BFI de 2001) par an sur trois ans
  - Impact limité en 2002
  - Une gestion rigoureuse du projet, avec une évaluation intermédiaire à mi-2004

- **Avantages concurrentiels**
  - Compétences sectorielles
  - Large base de clientèle
  - Potentiel de cross selling avec de nombreux métiers
- **Facteurs clés de succès**
  - Renforcer le « coverage »
    - Augmentation des Senior bankers en Allemagne, Italie et Royaume-Uni
  - Poursuivre l'expansion du Corporate Finance au Royaume-Uni et en Allemagne
- **Objectifs 2005 :**
  - Etre parmi les 10 premiers en Europe pour l'activité M&A
  - Etre parmi les 7 premiers en ECM (et parmi les 3 premiers en Equity linked) en Europe

# Approche géographique : un développement différencié

- Accélérer le développement dans les métiers où le Groupe est mondialement reconnu
- Procéder à des acquisitions ciblées aux US
- Etendre les plates-formes de dérivés

- Renforcer significativement notre présence en Europe
- Poursuivre les investissements de Coverage en Europe
  - Harmoniser le dispositif Mid Cap (Projet EuroCorporate)



Amérique du Nord

Europe

Asie Pacifique / Japon

Brésil

- Croissance organique

- Conserver notre position de numéro 5 en Asie pour le métier Actions (hors Japon)
- Saisir les opportunités au Japon

• « Hubs »





# BNP Paribas Projet 2005

---

*Conclusion*

## Avertissement

*Cette présentation comporte des éléments de projection et des objectifs relatifs à la situation financière, aux résultats et aux activités de BNP Paribas. Ces éléments sont par nature soumis à des risques et à des incertitudes, dans la mesure où ils dépendent de circonstances futures. Les résultats à venir peuvent être sensiblement différents de ceux mentionnés ou impliqués par les présentes projections. Ces dernières ont été réalisées en se fondant sur un scénario central comportant certaines hypothèses économiques et d'environnement réglementaire. Aucun élément de ces projections et de ces objectifs ne peut ni ne doit être considéré comme une prévision de résultat.*

- Forte croissance organique dynamisée par le cross-selling et les partenariats
- Poursuite des efforts de maîtrise des coûts et de contrôle des risques
- Gestion du capital efficace
- Stratégie d'acquisition opportuniste et disciplinée

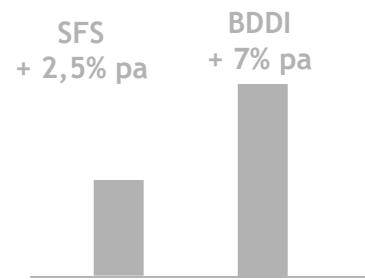
# Croissance annuelle des revenus supérieure à 10% dans le scénario central

## Croissance organique



## Croissance externe

Acquisitions janv-Avril 2002 (€ 3,2 Mds)  
Consors - UCB



Acquisitions potentielles 2002/2005  
€ 5 - 9 Mds

PNB Moy. Groupe  
+ 7,0% à 8,5% pa

PNB additionnel  
+ 1,3%

Potentiel de 8,3% à 9,8% pa

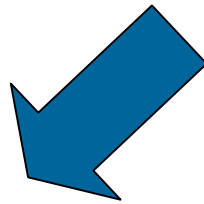
Surcroît de PNB\*  
+ 2,0% à + 3,5% pa

**PNB 2001-2005  
> 10% pa**

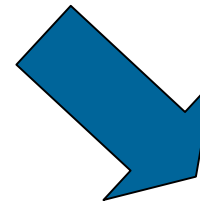
\* Multiple du PNB supposé semblable à celui des récentes acquisitions

Cash flows libres : autour de 2,5 Mds € par an\*

→ Affectation : acquisitions ou rachats d'actions



Acquisitions  
5 à 9 Mds €



Rachats d'actions  
Minimum = 1,3 Md €

Rigueur maintenue dans la croissance externe

*\*moyenne 2002/2005\*, scenario central*

*Hypothèses : Tier One 7% - taux de distribution moyen 30%*

*Après les acquisitions UCB et Consors*

- **Entre pôles : maintien des équilibres du groupe**
- **Au sein de chaque pôle : réallocation dynamique**

- **BNP Paribas Capital : capital alloué réduit de 9% à 4%**
- **BFI : capital alloué stable autour de 35%, sur une base plus élevée**
- **Banque de détail et BPGA : capital alloué > 60%  
(2001: 57%)**

- **ROE Groupe** **> 16 %**
  - Après impôt et goodwill
  - Réduction de la contribution des plus-values
  
- **BNPA 2005 ( Croissance organique)** **6,75 €**
  - soit un TCAM de 13% par rapport à l'objectif 2002 du plan industriel de 1999 (4,67 €)
  
- **Ratio Tier One** **~ 7 %**



- **BNP Paribas : le leader de la zone euro**
  
- **Projet 2005 : une nouvelle étape pour BNP Paribas**

**→ Renforcer la croissance et la création de valeur à moyen terme**

*Consolider notre leadership dans la zone Euro en offrant à nos clients des services complets et performants et en procurant à nos actionnaires un rendement élevé*



---

# Projet 2005

# BNP Paribas Projet 2005

---

## *Annexe*

## Objectifs de ROE par pôle (1999/2002)

ROE avant impôt	1998 pro forma	2001	Objectifs 2002
BDDF	16%	22%	23%
BDDI	28%	41%	35%
SFS	23%	22%	27%
BPGA	20%	36%	29%
BFI	4%	24%	21%
BNPP Capital	35%	36%	25%
<b>Pôles opérationnels</b>	<b>14%</b>	<b>29%</b>	<b>25%</b>

**Objectifs 2002 atteints ou dépassés**

**sauf pour SFS : investissements accélérés**

1999 : n° 1 en Europe dans 2 métiers

2002 : n° 1 en Europe dans 4 métiers

## ***Contacts :***

### **Relations Investisseurs & Information financière**

**Philippe Aguihier : 33 1 40 14 63 58**

**Laurent Degabriel : 33 1 42 98 23 40**

**Irène Chesnais : 33 1 42 98 46 45**

**Fax : 33 1 42 98 21 22**

**IR Web Site <http://invest.bnpparibas.com>**

**e-mail : [investor.relations@bnpparibas.com](mailto:investor.relations@bnpparibas.com)**