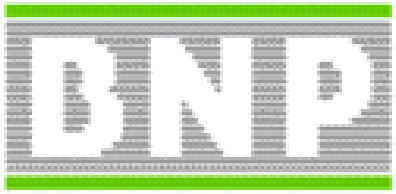


PARIBAS

Un leader européen
Une plate-forme puissante de croissance et de création de valeur

Présentation aux analystes – 20 septembre 1999

Avertissement

Ce document présente le projet industriel proposé par BNP-Paribas. Il ne saurait avoir de valeur contractuelle à l'égard de quiconque. Les informations financières présentées dans ce document sont données sous réserve d'harmonisation des méthodes comptables et n'ont fait l'objet ni d'un audit, ni d'un examen limité de la part des commissaires aux comptes.

Le présent document ne constitue ni une offre ni une invitation à acheter ou souscrire des valeurs mobilières ou autres titres.

La mise en place du projet industriel présenté ci-joint est soumise à l'approbation des autorités réglementaires et à la consultation des représentants des salariés.

Ce document est confidentiel et ne doit pas être reproduit ou transmis à des tiers, sauf par la BNP.

Récapitulatif des six derniers mois

BNP lance un projet ambitieux de restructuration bancaire …

- **1 février : Annonce de SG-Paribas**
- **9 mars : La BNP propose de créer SBP**
- **6 août : Clôture des offres de la BNP sur Paribas et la SG**
- **14 août : Annonce de la prise de contrôle de Paribas par la BNP**
- **27 août : Dernières “négociations” à la Banque de France sur la SG**

… la BNP ne cède pas aux compromis et reste fidèle aux engagements donnés aux investisseurs durant les 6 mois précédents. En conséquence ...

… la BNP débute immédiatement l’intégration de BNP-Paribas

- **28 août : La création de SBP n’est pas autorisée par le CECEI**
- **28 août : Les cadres dirigeants de la BNP rencontrent ceux de Paribas**
- **1 sept : Le Comité Exécutif de BNP Paribas est créé en respectant le principe d’équilibre (en moins de 6 jours)**
- **20 sept : Les objectifs de synergies et de développement sont définis (3 semaines)**

Comment le rapprochement BNP-Paribas va-t-il créer de la valeur ?

Plan de la présentation

1 **Le projet et la position concurrentielle**

Une plateforme puissante en Europe

2 **Une stratégie orientée vers la création de valeur**

Une combinaison rentable

3 **Les plans de développement des pôles**

Un portefeuille diversifié sur des positions fortes

4 **Le calendrier de l'intégration**

Un calendrier et des engagements clairs

Plan de la présentation

1 **Le projet et la position concurrentielle**
Une plateforme puissante en Europe ✓

2 **Une stratégie orientée vers la création de valeur**
Une combinaison rentable

3 **Les plans de développement des pôles**
Un portefeuille diversifié sur des positions fortes

4 **Le calendrier de l'intégration**
Un calendrier et des engagements clairs

Le projet

BNP-Paribas : Une banque leader en Europe

Le projet

- **Tirer parti d'une présence puissante en France et de positions concurrentielles clés en Europe pour continuer à se développer**
- **Gérer activement le portefeuille d'activités au travers de l'allocation du capital et des synergies**

Améliorer la rentabilité et maximiser la création de valeur pour l'actionnaire

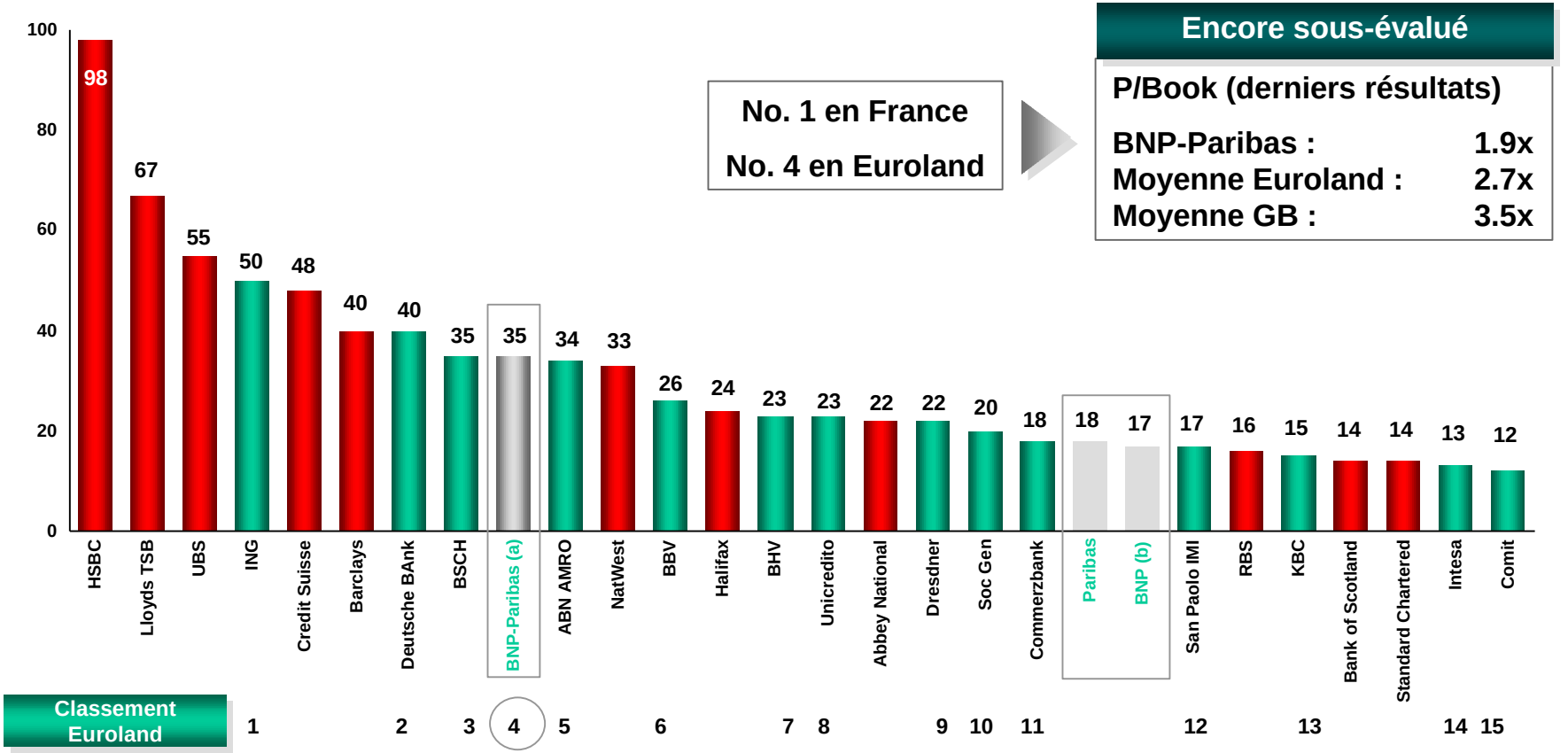
BNP Paribas

- **Une étape majeure de la croissance**
  - **Une capitalisation boursière doublée**
  - **Des positions en Europe significativement améliorées**
- **Un business mix complémentaire avec un potentiel de synergies important**
  - **Ventes croisées**
  - **Réductions de coûts**
- **Une expertise et des références uniques dans les métiers clés**
- **Un management responsabilisé et motivé par la création de valeur pour l'actionnaire**

Un potentiel de développement et une position favorable dans un contexte de consolidation

La position concurrentielle
Un nouveau leader en Europe

Un doublement de la capitalisation boursière



No. 1 en France

No. 4 en Euroland

Encore sous-évalué

P/Book (derniers résultats)

BNP-Paribas :	1.9x
Moyenne Euroland :	2.7x
Moyenne GB :	3.5x

Au 14 septembre 1999, en milliards d'euros

- BNP Paribas Pro Forma
- Avant l'offre d'échange

La position concurrentielle

Six pôles

BNP Paribas

Banque de détail en France

- Réseaux domestiques
- Banque par Internet

Banque de détail à l'international

- BNPI
- Banc West

Services financiers spécialisés

- Crédit consommation
- Financements d'équipements entreprises
- Courtage à prix réduit
- Crédit immobilier
- Leasing automobile
- Banque par téléphone

Banque de financement et d'investissement

- Banque commerciale
- "Corporate finance"
- Actions
- Obligations
- GAP - Trésorerie

Paribas Capital ("Private Equity" de BNP et Paribas)

Gestion d'actifs, banque privée et assurance

- Gestion d'actifs privée et institutionnelle
- Banque privée
- Métier Titres
- Assurance-vie et prévoyance

Immobilier

La position concurrentielle
Un acteur majeur sur ses six pôles

Banque de détail en France
30,400 collaborateurs

- Un réseau de détail puissant en France avec:
  - 5.3m de clients individuels
  - 450,000 clients entreprises
- Leader dans la banque par Internet avec 70,000 abonnés à BNP Net

Banque de détail à l'international
12,350 collaborateurs

- Banc West: 800,000 clients et 220 agences en Californie et à Hawaii
- BNPI-SFOM: 950,000 clients et 300 agences en Afrique et dans le bassin méditerranéen

Services financiers spécialisés
10,130 collaborateurs

- No. 1 en crédit à la consommation en France et en Europe
- No. 1 en leasing en France (UFB Locabail et BNP Lease)
- No. 1 en France en courtage à prix réduit
- No. 1 en leasing automobile indépendant en France et No. 4 en Europe (Arval et Europcar lease)

BNP Paribas

Total Groupe: 76,150 employés, dont 28,000 à l'étranger

Banque de financement et d'investissement
17,020 collaborateurs

- No. 6 en émissions d'actions européennes (chef de file)
- Leader en dérivés actions
- No. 4 mondial en Eurobonds
- Top 5 mondial en financements structurés
- Top 2 mondial en négoce de matières premières

Paribas Capital
150 collaborateurs

- No. 1 en LBO pour l'Europe continentale

Gestion d'actifs, banque privée et assurance + immobilier
6,100 collaborateurs

- Gestion d'actifs: $215Mds d'actifs gérés
- Banque privée : €60Mds d'actifs gérés, top 10 mondial
- Assurance : top 4 en assurance-vie en France par les primes
- No. 1 en Europe pour la conservation titres
- No. 1 en France en services immobiliers

Classements 1998

Plan de la présentation

1 **Le projet et la position concurrentielle**
Une plateforme puissante en Europe ✓

2 **Une stratégie orientée vers la création de valeur**
Une combinaison rentable ✓

3 **Les plans de développement des pôles**
Un portefeuille diversifié sur des positions fortes

4 **Le calendrier de l'intégration**
Un calendrier et des engagements clairs

Notre plan d'action

Tirer parti de notre position concurrentielle et de notre taille critique

- Une position renforcée grâce à un portefeuille de produits enrichi dans chaque métier
- Une base de clientèle élargie et des ventes croisées accrues
- Des complémentarités entre les pôles d'activité

Augmenter l'efficacité et la productivité par la réduction des coûts et l'échange des meilleures pratiques

- Fusion des activités de banque de financement et d'investissement
- Réduction du portefeuille de crédits à faible marge
- Mise en commun de certaines fonctions support en banque de détail et services financiers spécialisés

Mettre en œuvre une allocation dynamique du capital

- Réduction active du portefeuille de participations
- Accélération du développement des activités aux revenus les plus récurrents
- Politique active de croissance externe
- Rachats d'actions pour restituer le capital excédentaire

Optimiser la gestion du risque

- Application des meilleures pratiques
- Centralisation du contrôle des risques

Les principes de management et l'approche organisationnelle

5 principes clés de management

- **Transparence**
  - **Dans la communication et le processus d'intégration**
- **Concertation**
  - **Durant le processus d'intégration et avec les partenaires sociaux**
- **Équité**
  - **Dans la distribution des responsabilités**
- **Équilibre**
  - **Entre les différentes entités du Groupe, en s'appuyant sur les meilleures pratiques**
- **Responsabilité**
  - **Pour chaque manager participant au processus d'intégration**

Approche organisationnelle

- **Structure fédérale**
- **Règles de management unifiées**
- **Préservation des cultures et développement de valeurs communes**
- **Gestion internationale des postes-clés**
- **Gestion prévisionnelle de l'emploi**
- **Un engagement cohérent avec les objectifs de synergies: pas de départs contraints en France**

Un programme de motivation
Quatre mécanismes distincts

- **Un plan de stock options spécifique conditionné au succès de l'intégration**
  - **Destiné aux responsables clés**
  - **Attribuées au cours de marché**
  - **Non exerçables avant 2002 et automatiquement caduques en cas d'exercice du CVG**
- **Détention d'actions encouragée pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde**
  - **Plans d'épargne salariale, quand cela est possible**
- **Bonus**
  - **En fonction de la performance individuelle et de la rentabilité des centres d'activité**
- **Intéressement**
  - **Au profit de l'ensemble des collaborateurs en France**
  - **Lié à des critères de résultat**

Des programmes d'incitation larges pour assurer la convergence des intérêts des actionnaires et des collaborateurs

Objectifs financiers

Augmenter l'efficacité et accélérer le développement

Principes d'action	Leviers financiers	Objectifs financiers du Groupe en 2002 [a]
Exploitation de la taille et des complémentarités des métiers	Synergies de revenus +	BNPA : croissance annuelle moyenne (1998–2002): 16%
Amélioration de l'efficacité et de la productivité	Synergies de coûts +	ROE des activités opérationnelles après impôt et amortissement des survaleurs [b]: >16%
Allocation dynamique du capital	■ Réduction du portefeuille de participations ■ Développement accéléré des activités aux revenus les plus récurrents	Retour sur fonds propres (ROE) après impôt (part du groupe): >16%
Maîtrise du risque	■ Politique active de croissance externe ■ Rachats d'actions	Ratio de solvabilité noyau dur (Tier 1): >7%

- Après rachats d'actions

(b) Taux nominal d'imposition de 33%

Une opération relutive

	1998	2000	2002
Hypothèses BNPA BNP [a]	€5.03	€7.05	€8.68
Synergies après impôts [b]		€114m	€570m
Programmes de rachat d'actions		€2.0Mds	€2.0Mds
BNPA [c] après opérations			€9.25 [d]
Relution du BNPA[c]			+7% [d]

Note:

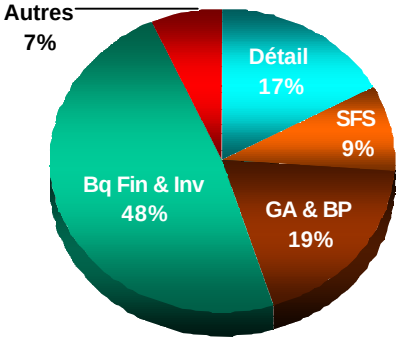
- IBES, au 10/8/1999. Pour Paribas, BNPA 1998: €6.05, 2000: € 7.80 et 2002: € 9.30
- Sur la base d'un taux d'imposition de 33%
- Sur la base de la méthode comptable du "pooling of interests" et du rachat des actions des minoritaires à la parité de 29 BNP pour 20 Paribas
- Exclut l'impact de l'accélération de la réalisation des plus-values

Des synergies réalistes
€850m avant impôt en 2002

Synergies

Synergies de revenus:	€240m	
Pertes de revenus:	€(90)m	
Synergies nettes (18% du total)	€150m	(1% des revenus 1998 combinés)
Synergies de coûts: (82% du total)	€700m	(8% des coûts totaux et 14% pour les métiers regroupés)
Total identifié dont informatique	€850m €250m	(9.0% des coûts totaux)

Décomposition des synergies par pôle



Total: €850m

Synergies avant impôt

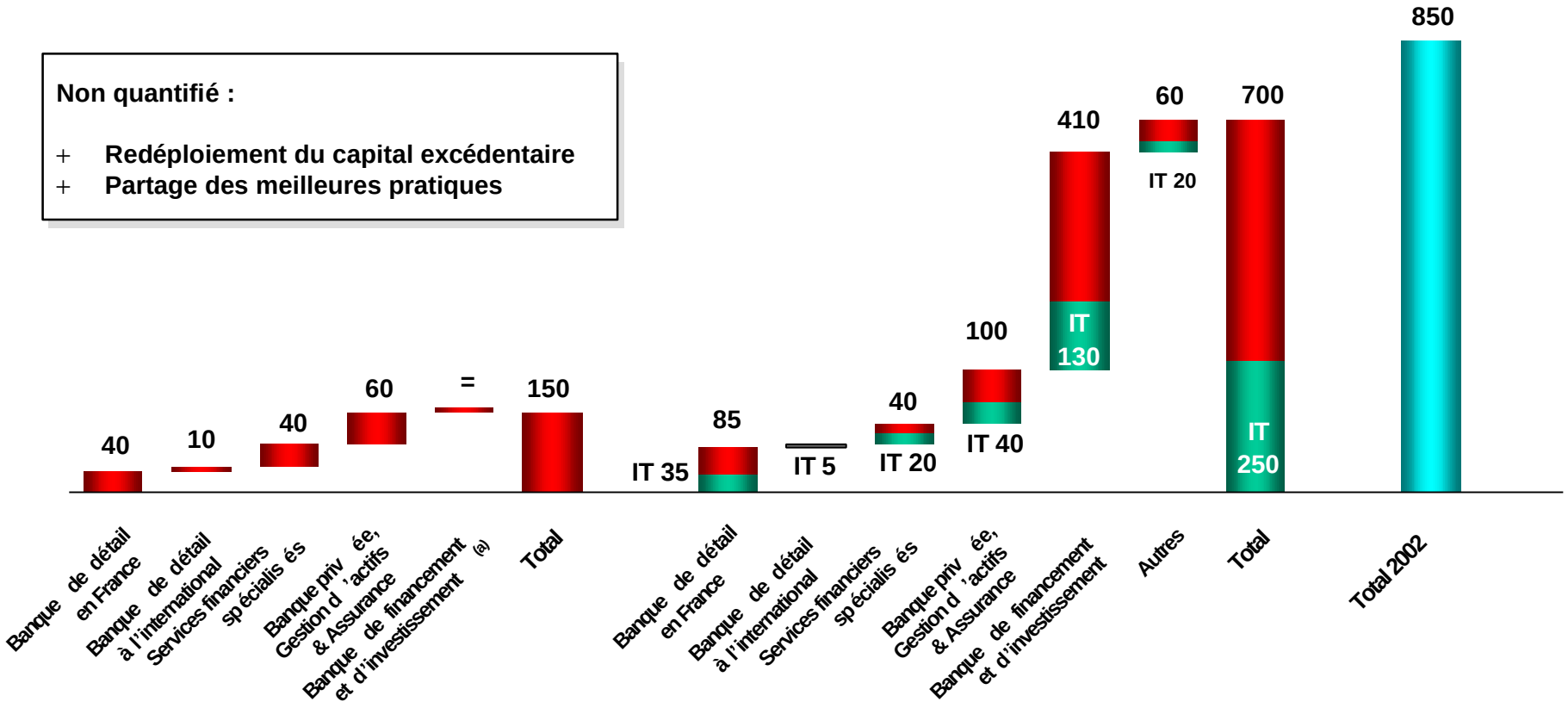
2000	2001	2002
+ €170m (20% du total)	+€425m (50%)	+ €850m (100%)

Synergies par pôles en 2002

Augmentation de revenus en 2002 + **Réduction de coûts en 2002** = **Synergies totales avant impôt**

Non quantifié :

+ **Redéploiement du capital excédentaire**
+ **Partage des meilleures pratiques**



(a) Net de €90m de perte de revenus

Charges de restructuration

Provisions pour restructuration

- **Avant impôt :**

Informatique et logistique	€533m
Ressources humaines	€466m
Assistance externe et autres	€170m
Total avant impôt	€1,169m

- **Après impôt :**

BNP	€435m
Paribas	€371m
Total après impôt	€806m

Amortissement des actifs incorporels

BNP	€160m
Paribas	€23m
Total après impôt	€183m

Note:
- Pour Paribas, provision constituée en 1998
- Pour BNP, provision enregistrée dans les comptes du premier semestre 1999

Un redéploiement dynamique du capital

- **Réduire les actifs moyens pondérés dans la banque de financement et d'investissement de 12% d'ici à 2002**
- **Réduire le capital alloué à Paribas Capital d'un tiers conformément au réalignement stratégique**
- **Consacrer à la croissance externe un capital alloué d'au moins €1,200m[(a)] (€700m pour la banque de détail à l'international et €500m pour les services financiers spécialisés)**
- **Engager un programme de rachat d'actions de €2Mds en 2000 et, en l'absence d'une meilleure opportunité d'investissement et selon les conditions de marché, de €2Mds en 2002**

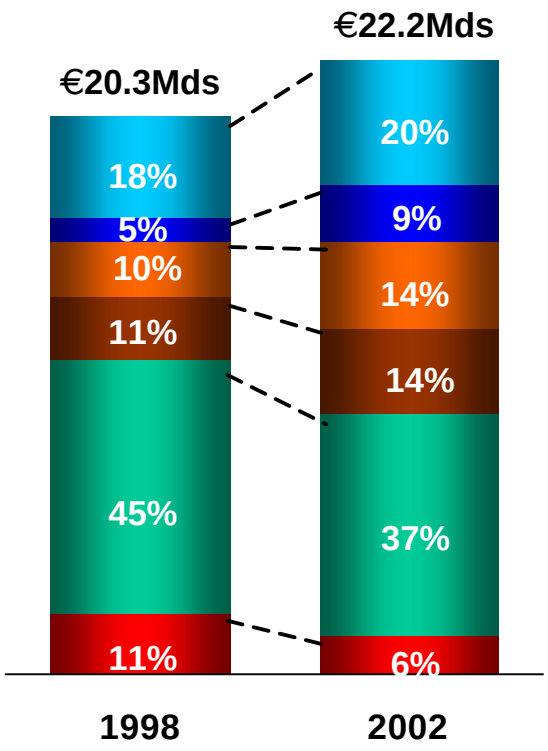
Un objectif de ROE part du groupe 2002 après impôt : >16%

(a) Calculé sur la base de 6% des actifs moyens pondérés acquis

Un redéploiement dynamique du capital

Notre objectif: un ROE après impôt d'au moins 16% en 2002

Capital alloué aux activités opérationnelles



	1998 Pro Forma		Projections 2002	
	Capital alloué	ROE avant impôt [a]	Capital alloué[b]	ROE avant impôt [a]
Bq de détail en France	€3.7Mds	16%	€4.5Mds	23%
Bq de détail à l'internat.	€0.9Mds	28%	€2.1Mds	35%
Services financiers spécialisés	€2.0Mds	23%	€3.1Mds	27%
Gestion d'actifs, banque privée & assurance + immobilier	€2.3Mds	20%	€3.1Mds	29%
Bq de financement et d'investissement	€9.2Mds	4%	€8.1Mds	21%
Paribas Capital	€2.2Mds	35%	€1.4Mds	25%[c]
Total (activités opérationnelles)	€20.3Mds	14%	€22.2Mds	25%

Objectif ROE après impôts 2002
>16%

(a) Retour sur fonds propres après amortissement des survaleurs
(b) Opérations de croissance externe incluses
(c) Objectif de ROE à long terme

Plan de la présentation

1 **Le projet et la position concurrentielle**
Une plateforme puissante en Europe ✓

2 **Une stratégie orientée vers la création de valeur**
Une combinaison rentable ✓

3 **Les plans de développement des pôles**
Un portefeuille diversifié sur des positions fortes ✓

4 **Le calendrier de l'intégration**
Un calendrier et des engagements clairs

Banque de détail en France

Une amélioration du plan BNP 2002 “stand alone”

Des atouts majeurs

- **Une large base de clientèle :**
  - **5.3m de clients individuels**
  - **450,000 professionnels**
- **Un réseau concentré dans les régions les plus riches, flexible et tourné vers les clients (64% du personnel en front office contre 47% en 1993)**
- **Leader en banque privée haut de gamme avec 45,000 clients et €25 Mds d’actifs gérés**
- **Leader de la banque par Internet avec 30% de part de marché**

Accélération de “BNP 2002”

- **Partage de certaines fonctions support avec les services financiers spécialisés**
- **Augmentation de la proportion des agences strictement dédiées à la vente**
- **Innovation et développement de nouveaux produits pour accroître la rentabilité de la relation clientèle**

Une réduction de plus de 5 points du coefficient d’exploitation entre 1998 et 2002

Banque de détail en France
Des synergies réalistes

Synergies de coûts

- Partage des plateformes de production avec les services financiers spécialisés
  - Infrastructures
  - Crédits à la consommation et aux PME
  - Partage des meilleures pratiques
- Rationalisation du réseau
  - Priorité à la vente et au développement
  - Intégration des fonctions support
  - Réductions d'effectifs

Détail des synergies liées à des réductions de coûts[a]

Plateformes - Meilleures pratiques	€30m
Informatique	€35m
Fonctions de support	€20m
Total de réductions de coûts	€85m

Synergies de revenus

- Clientèle privée : développement sur le haut de gamme (nouveaux clients et hausse de l'activité banque privée)
- Entreprises : tirer parti du savoir faire et de la notoriété de Paribas en financements structurés et en actions

Détail des synergies liées à des augmentations de revenus[a]

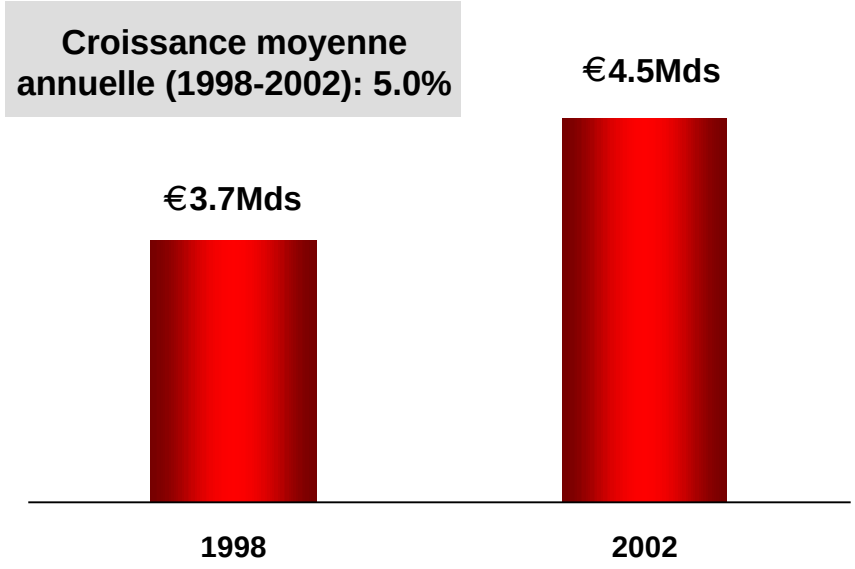
Clientèle privée	€30m
Entreprises	€10m
Total des synergies de revenus	€40m

- Part réseau, hors SFS

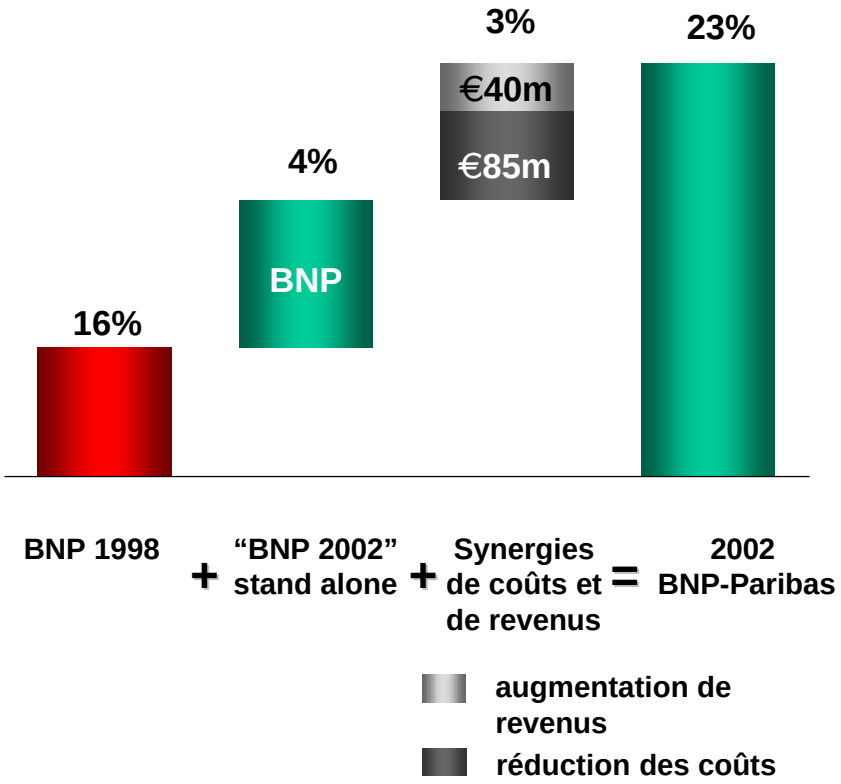
Banque de détail en France

Accélération de la rentabilité de la BNP d'ici à 2002

Fonds propres alloués



ROE avant impôt entre 1998 et 2002



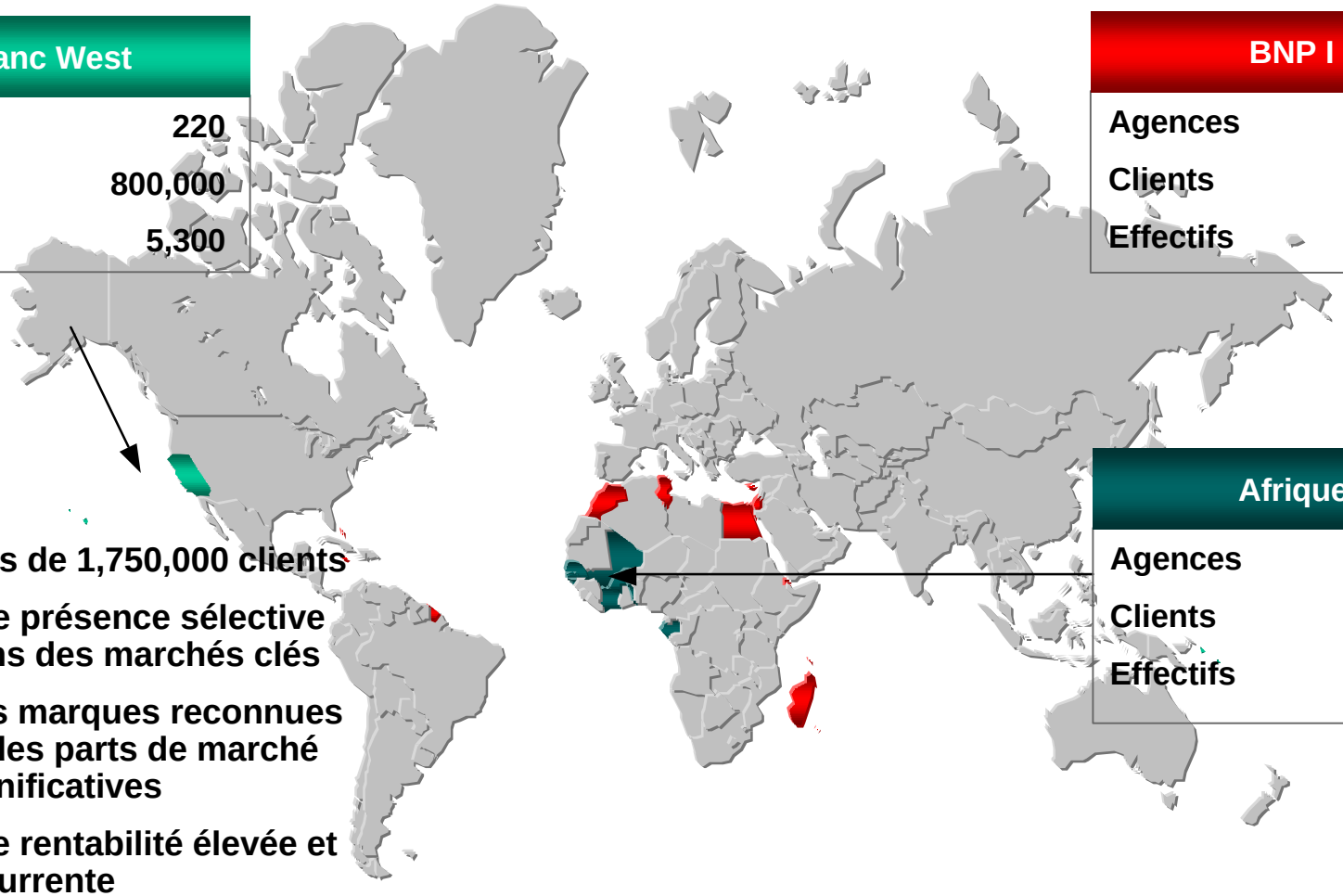
Note: inclut le réseau domestique BNP et la Banque de Bretagne

Banque de détail à l'international

Des positions locales majeures

Banc West	
Agences	220
Clients	800,000
Effectifs	5,300

BNP I	
Agences	214
Clients	500,000
Effectifs	4,500



Afrique	
Agences	87
Clients	450,000
Effectifs	2,500

- Plus de 1,750,000 clients
- Une présence sélective dans des marchés clés
- Des marques reconnues et des parts de marché significatives
- Une rentabilité élevée et récurrente

Banque de détail à l'international
Rentabilité élevée et croissance

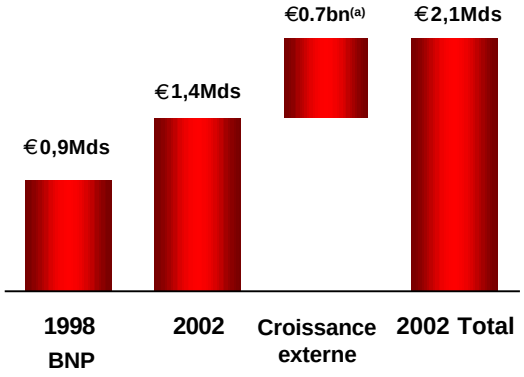
Amélioration de la rentabilité des positions existantes

- Re-engineering
  - Informatique et standardisation des produits
  - Amélioration de l'efficacité des structures
- Vente croisée des services financiers spécialisés
  - Exploiter la présence commune avec les services financiers spécialisés
  - Développer les activités de crédits à la consommation et d'épargne

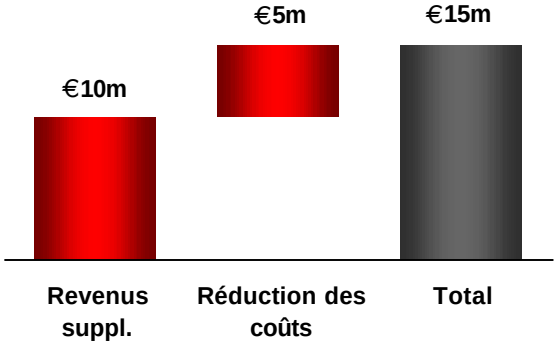
Croissance externe

- Priorité au développement de Banc West et de BNPI
- Recherche d'opportunités en Europe centrale et Asie
- Principes clés:
  - Des parts de marché significatives
  - Une approche locale
  - Le contrôle du management
  - Un potentiel pour la vente croisée de services financiers spécialisés

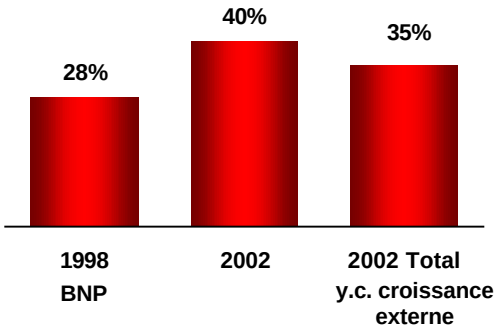
Fonds propres alloués



Synergies



Objectif de ROE avant impôt (%)(b)



- Calculé sur la base de 6% des encours moyens pondérés acquis
- Après amortissement des survaleurs

Services financiers spécialisés

Des marques reconnues et de fortes positions

cetelem

COFICA

- Crédit consommation
- Cartes de crédit:
  - Carte Aurore (11.1m de porteurs), marques dédiées, Visa-Mastercard
- Financement automobile
- Présence dans 16 pays

CREDIT UNIVERSEL

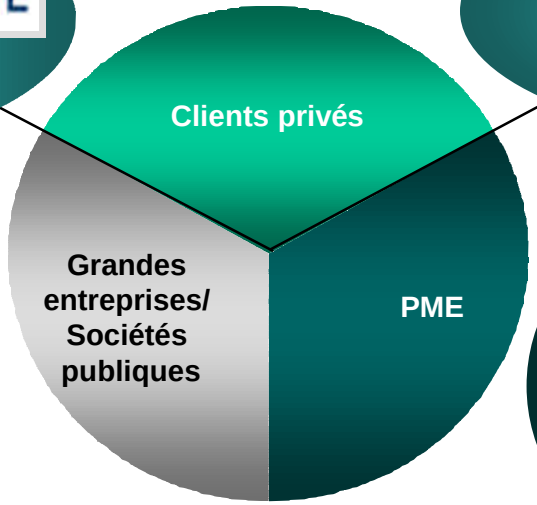
- Courtage à prix réduit
- Produits d'épargne
- 453,000 clients
- €6,7 Mds d'actifs gérés
- Plateforme internet e-cortal

CORTAL

BANQUE Directe

UCB

- Crédit immobilier aux particuliers
- Financements aux professionnels
- Gestion des prêts pour compte de tiers
- 375,000 clients dans 4 pays



ARVAL

Europcar Lease

- Location de flottes avec services
- Gestion de flottes
- Financement de flottes
- Plus de 150,000 véhicules gérés dans 9 pays

UFB LOCABAIL

BNP LEASE

BNP FACTOR

- Crédit-bail et location
- Affacturage
- Financement de concessionnaires
- 200,000 clients dans 22 pays

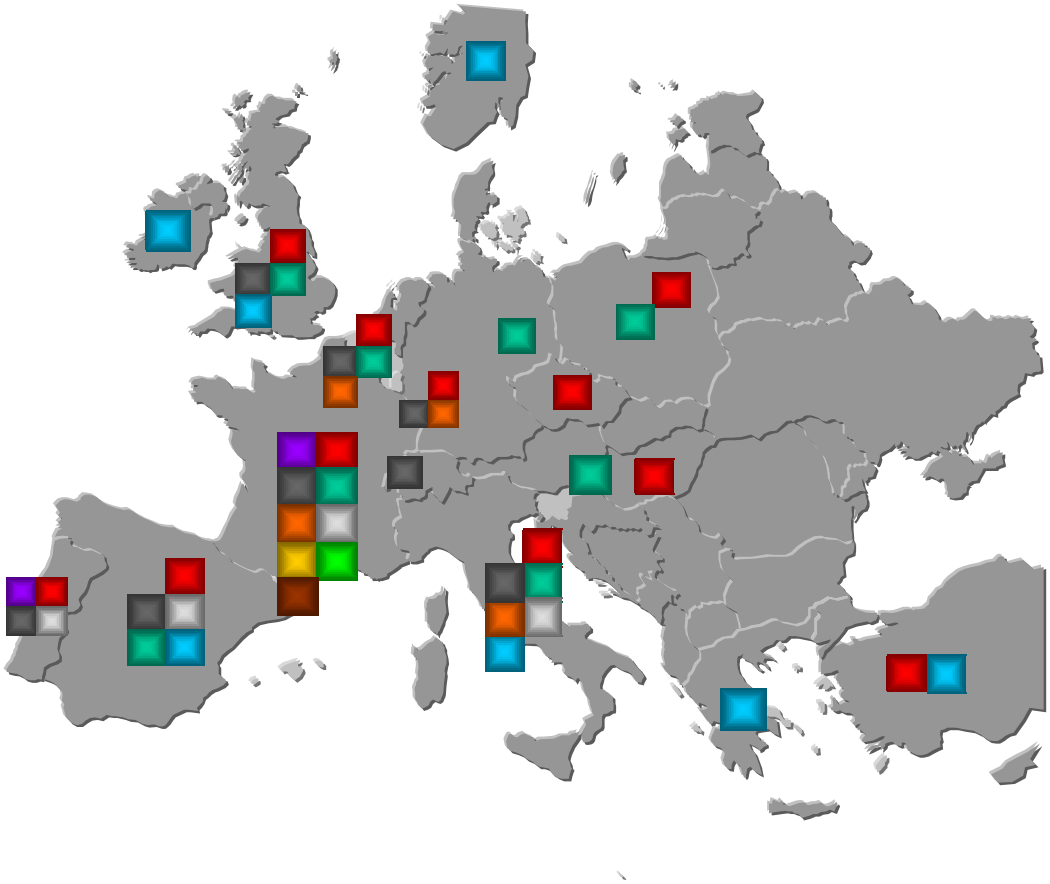
ARIUS
Le financement informatique

Leasing et gestion de systèmes informatiques
(plus de 100,000 unités)

Services financiers spécialisés

“L’Europe est notre marché domestique”

Une couverture européenne étendue



- Cetelem
- UFB Locabail
- BNP Lease
- Arval
- UCB
- BNP Factor
- Cortal
- Arius
- Europcar Lease
- Banque Directe

Services financiers spécialisés

Notre plan d'action: tirer parti de marques fortes

Plan d'action: quatre axes clés

- **Croissance interne, par partenariats (respect de la muraille de Chine), ventes croisées et acquisitions**
- **Concentration sur les pays et les produits où BNP Paribas peut être leader**
- **Développement de nouveaux produits et activités (e-cortal et Business Village)**
- **Poursuite de la maîtrise des coûts et du contrôle des risques**

Objectifs

Etre un leader européen, avec une présence hors d'Europe sur des activités ciblées

Services financiers spécialisés
Synergies et objectifs financiers

Synergies: €80m[a]

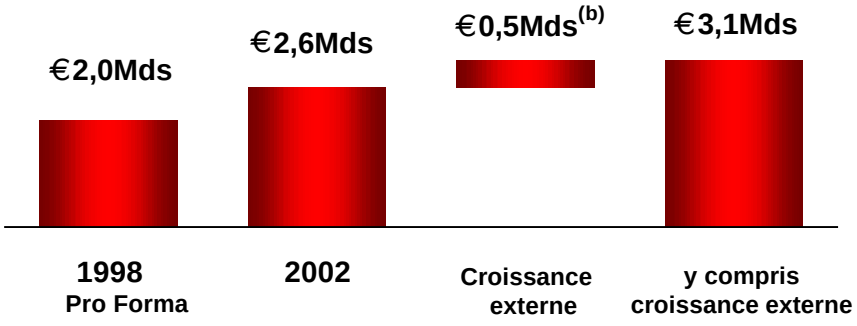
Augmentation de revenus: €40m

- Élargir la gamme des services offerts aux porteurs de cartes Cetelem
- Tirer parti du portefeuille de produits SFS en s'appuyant sur le fonds de commerce de la BNP
- Echanger les meilleures pratiques

Réduction de coûts: €40m

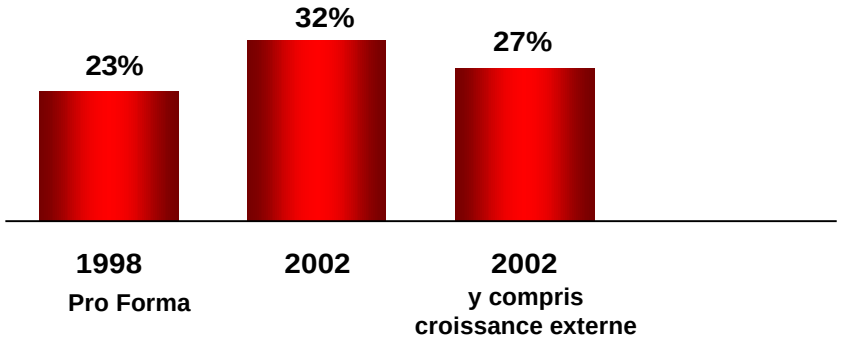
- Rapprocher les activités de crédit bail
- Créer une plateforme unique pour les prêts immobiliers
- Autres
  - Meilleures pratiques de gestion
  - Centralisation des achats

Fonds propres alloués



- Croissance externe : augmentation de €500m des fonds propres alloués avant fin 2002

Objectif de ROE avant impôt[c]



- Part SFS, hors réseau France
- Calculé sur la base de 6% des encours moyens pondérés acquis
- Après amortissement des survaleurs

Banque privée, gestion d'actifs et assurance
BNP Paribas: de fortes complémentarités

Banque privée

- €60Mds gérés, 21 pays – Top 10 mondial
- No. 1 sur le marché français haut de gamme
- Fortes positions en Europe (Luxembourg, Monaco, Suisse) et en Asie (Hong Kong, Singapour)
- Une gamme étendue de services financiers et de produits de gestion de patrimoine

Gestion d'actifs

- $215Mds d'actifs gérés, 20 pays
- Expertise en gestion diversifiée et alternative et en gestion actions et taux européenne
- Forte complémentarité entre la BNP (SICAV, clients privés) et Paribas (institutionnels)

Métier titres

- Plus de €1,000Mds conservés (Top 10 mondial), 19 pays
- Top 6 mondial en "global custody"
- Qualité de service reconnue

Clientèle privée et institutionnels

Assurance

Top 4 en assurance vie en France avec €6Mds de primes et des marques fortes
22 pays - (Cardif, Natio Vie, Natio Assurance)

Natio-Vie	Cardif
■ Principalement assurance vie, développements en assurance santé et en prévoyance	■ Une large gamme de produits d'assurance de personnes
■ Distribution par le réseau de la BNP	■ Politique de partenariats
■ Présence exclusivement en France	■ Présence et développement à l'international

Banque privée, gestion d'actifs et assurance
Les ambitions de développement

Banque privée

- Créer une banque privée internationale entièrement intégrée
- Se développer sur:
  - Les marchés domestiques (Europe)
  - Les marchés "offshore" (Europe, Asie, Amériques)
- Intégrer les plateformes

Gestion d'actifs

- Devenir un des premiers acteurs européens globaux
- Augmenter notre pénétration en Asie et en Amérique
- Développer la distribution de sicav en Europe
- Intégrer les plateformes

Métier titres

- Rester N° 1 en Europe
- Assurer une croissance de plus de 20% par an des volumes d'activité
- Développer de nouveaux partenariats
- Innover dans des services à valeur ajoutée

Plus croissance externe si opportunités d'acquisition se présentent (impact non pris en compte dans le plan)

Banque privée, gestion d'actifs et assurance
Synergies et objectifs de rentabilité

Banque privée

- Augmentation de revenus €15m
  - Augmentation de la rentabilité sur actifs gérés
  - Croissance des volumes gérés
- Réductions de coûts €30m
  - 10% des coûts de back-offices grâce à la création de plateformes communes
  - 15% des charges externes

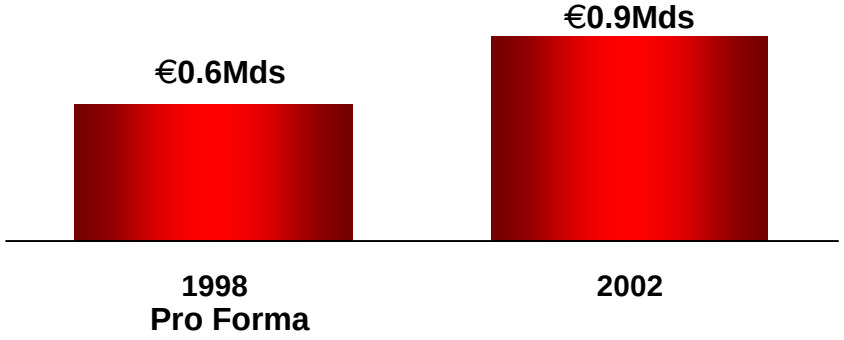
Gestion d'actifs

- Augmentation de revenus €20m
  - Offre de produits d'épargne renforcée
  - Augmentation des marges en gestion institutionnelle
  - Croissance des volumes gérés
- Réductions de coûts €30m
  - Rationalisation des fonctions support

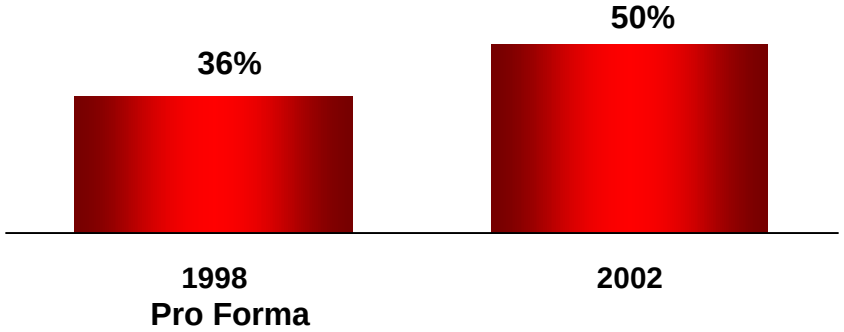
Métier titres

- Pertes de revenus €-5m
  - Clients communs
- Réductions de coûts €20m
  - Redéfinition des projets d'investissement
  - Mise en commun de l'informatique

Fonds propres alloués



Objectif de ROE avant impôt (%) [a]



- Après amortissement des survaleurs

Assurance

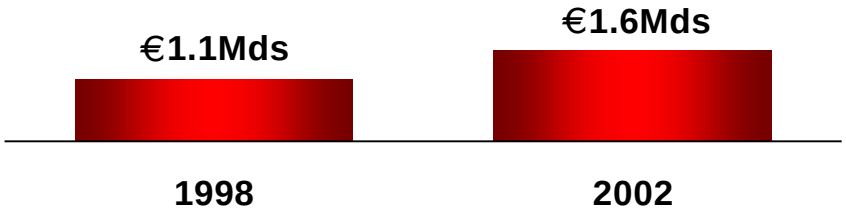
Objectifs et stratégie

- Développer les activités de Cardif hors de France
- Consolider les positions de marché en France de Natio-Vie et de Natio-Assurance
- Devenir un leader de la distribution d'assurances par partenariats
- Augmenter fortement la part de la prévoyance dans les recettes

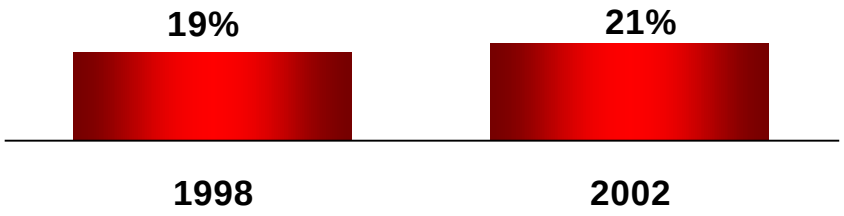
Synergies

- Augmentation de revenus €20m
  - Augmentation de l'offre d'assurance des emprunteurs et internalisation des marges
  - Accélération de la croissance de la prévoyance
  - Capitalisation sur le réseau international
- Réduction des coûts €15m
  - Intégration des systèmes informatiques
  - Mise en commun des plateformes existantes

Fonds propres alloués



Objectif de ROE avant impôt (%)



Immobilier

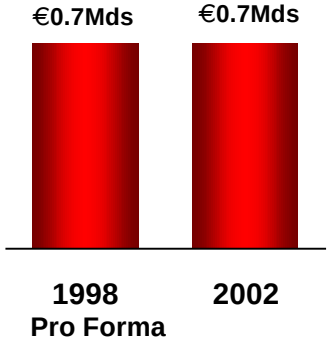
Services immobiliers

- Gestion de SCPI
- Administration de biens
- Expertise
- Ingénierie financière

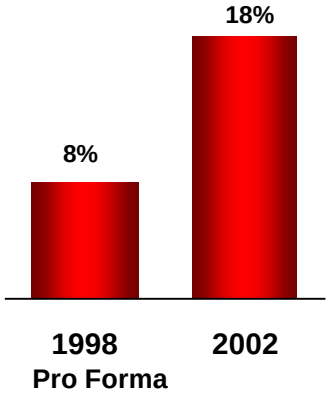
Activité foncière/ Promotion

- Activité foncière (Klépierre [(a)])
  - Centrée sur:
    - Paris
    - l'immobilier de bureaux et les centres commerciaux
  - Capitalisation boursière: 1.3Mds
- Promotion immobilière
  - Meunier (résidentiel et commercial)
  - Ségécé (centres commerciaux)

Fonds propres alloués



ROE avant impôt (%)



Atouts

- Large portefeuille d'activités
- Marques leader en France: Klépierre, Meunier, Ségécé, Sinvim, Comadim
- Revenus récurrents

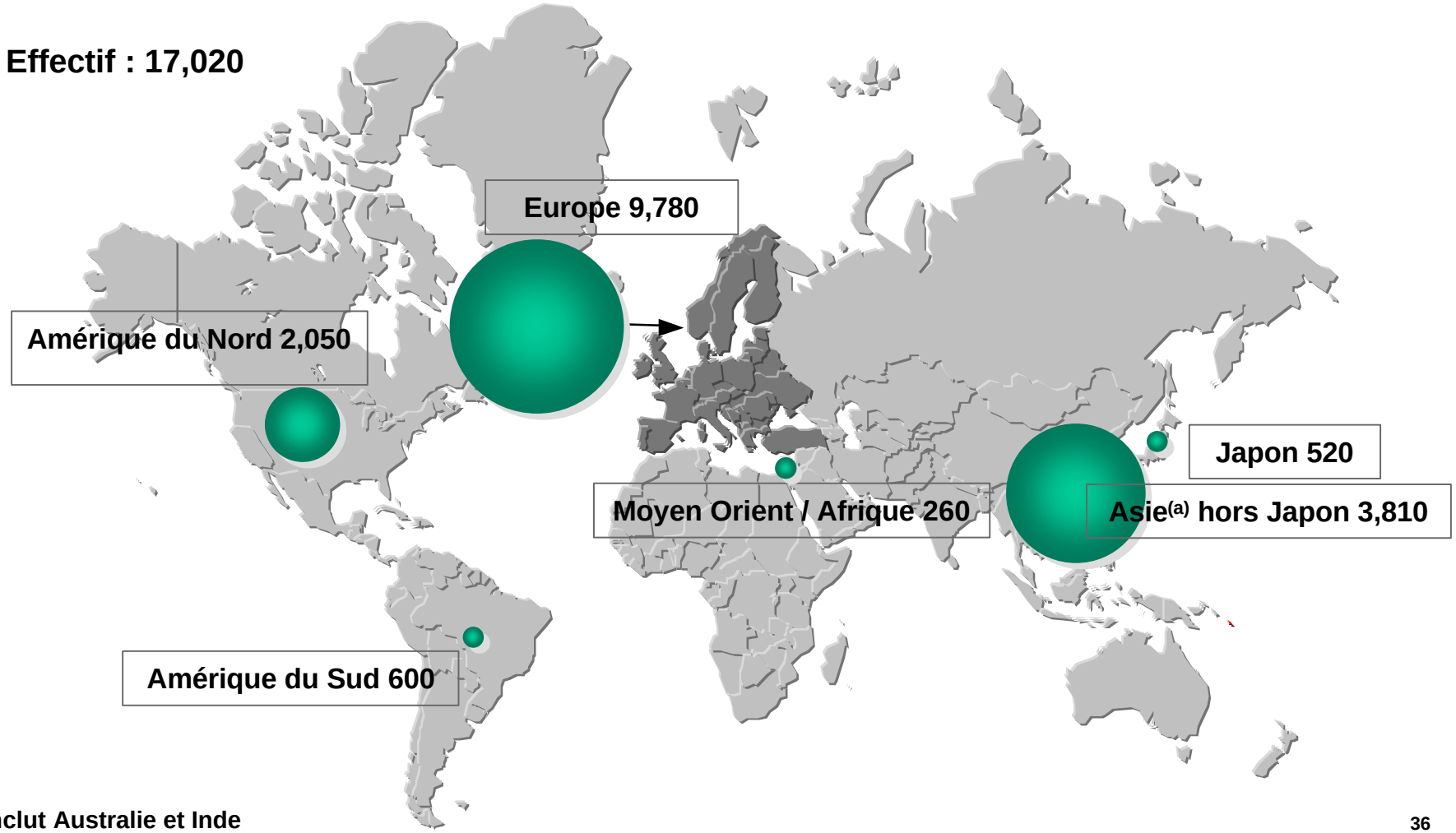
Synergies

- Augmentation de revenus €10m
  - Internationalisation de la commercialisation
  - Développement des pratiques de promotion
  - Utilisation optimale des entités de service
  - Développement des produits et services à valeur ajoutée
- Réduction de coûts €5m
  - Economies en externalisant les achats
  - Mise en commun des fonctions support

(a) Détenu à 60.6%

Banque de financement et d'investissement

Effectif : 17,020



(a) Inclut Australie et Inde

Banque de financement et d'investissement

4 leviers de création de valeur

Une présence forte et une masse critique

- Financements structurés
  - Crédits syndiqués : No. 5 en Europe, No.9 mondial
  - Financement export : No.1 en France
- Obligations (teneur de plume)
  - Eurobond : No.4 mondial
  - Emission en Euro : No.2 mondial
- Actions
  - Primaire (teneur de plume) : No.6 mondial (actions européennes), No.3 mondial (convertibles en Europe)
  - Secondaire : No.1 en France, No.8 en Europe
- Dérivés tous produits: No.6 mondial
- Financement du négoce de matières premières: Top 2 mondial
- No.1 en France en fusions et acquisitions (en nombre d'opérations)

Classements 1998

Réduction des coûts et économies d'échelles

- Priorité au contrôle des coûts
- Fusion des back et middle offices et des fonctions de support
- Fusion des réseaux internationaux
- Economies d'échelle en recherche
- Rationalisation des informatiques

Amélioration du profil de risque et du contrôle des risques

- Réduction mécanique de la valeur en risque (environ 15%)
- Centralisation mondiale du contrôle des risques
- Partage des meilleures pratiques
- Gestion active du portefeuille

Optimisation du business-mix

- Concentration sur les services à valeur ajoutée
- Augmentation de la part des commissions dans les revenus
- Approche sectorielle

Banque de financement et d'investissement

Détail des synergies en 2002

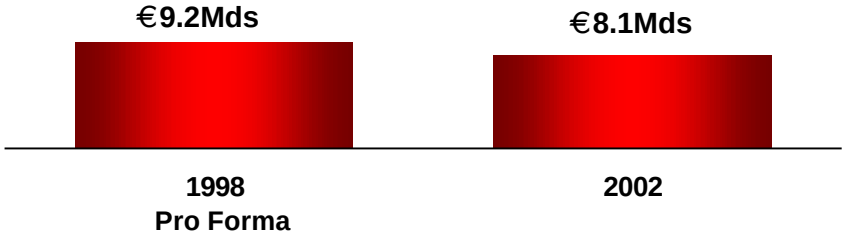
Réduction des coûts

	€m	% de la base des coûts [a]
Banque commerciale	100	(17%)
Financements structurés	55	(11%)
"Corporate finance" et actions	100	(12%)
Obligations, GAP et trésorerie	155	(17%)
Total réduction de coûts :	**€410m**	**(14%)**

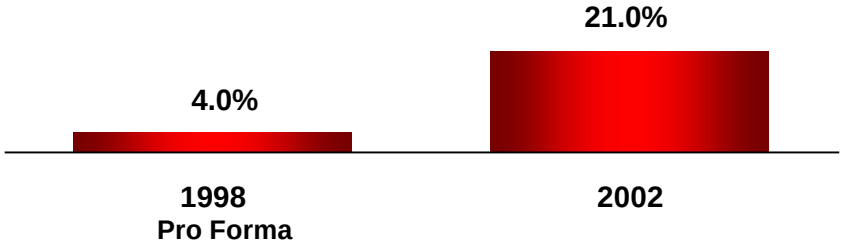
Impact neutre sur les revenus en 2002

Augmentation de revenus :	**€90m**
Renforcement des positions	
Marché primaire actions	€25m
Financements structurés	€10m
Réduction des coûts de financement	€15m
Ventes croisées	€40m
Perte de revenus	**€(90)m**
Grandes entreprises	€(20)m
Grands clients institutionnels	€(25)m
Réduction des prêts à faible marge	€(45)m
Total synergies de revenus:	**-**

Capital alloué



Objectif de ROE avant impôt (%)



(a) Par ligne de métiers

Banque de financement et d'investissement

Objectifs

Banque commerciale

- Réduire les crédits à faible marge
- Favoriser les ventes croisées avec les autres pôles
- Développer le cash management et le financement du négoce

Financements structurés

- Augmenter la part de marché sans diminuer la profitabilité
- Elargir la base de produits proposés
- Poursuivre la spécialisation

Plan d'action

Banque commerciale

- Titrisation, dérivés de crédits et négoce de crédits
- Approche pan-européenne
- Industrialisation des plate-formes

Financements structurés

- Renforcer la relation clientèle et favoriser les ventes croisées
- Développer les financements à recours limité ou sans recours
- Soutenir l'innovation produits

Banque de financement et d'investissement

Objectifs

Marchés de capitaux

- Top 3 européen sur des segments spécialisés grâce à:
  - une position concurrentielle plus forte et une meilleure couverture des clients
  - une compétitivité accrue

Marché primaire actions & "Corporate Finance"

- Position plus forte en fusion & acquisition dans toute l'Europe
- Développement en Asie
- Elargissement de la base de clientèle

Plan d'action

Marchés de capitaux

- Obligations d'Etat :
  - Augmenter la part de marché
  - Améliorer la productivité
- Obligations du secteur privé : priorité aux grandes entreprises, développement des obligations à haut rendement et des produits titrisés
- Dérivés de taux et de change (swaps): industrialisation de la production
- Dérivés actions: capitalisation sur les positions existantes
- Marché secondaire actions : augmenter la distribution des actions européennes et renforcer la recherche en Europe, Asie et sur certains secteurs

Marché primaire actions & "Corporate Finance"

- Segmentation de la couverture des clients
- Approche par secteur

Paribas Capital

Orientation stratégique: Private Equity

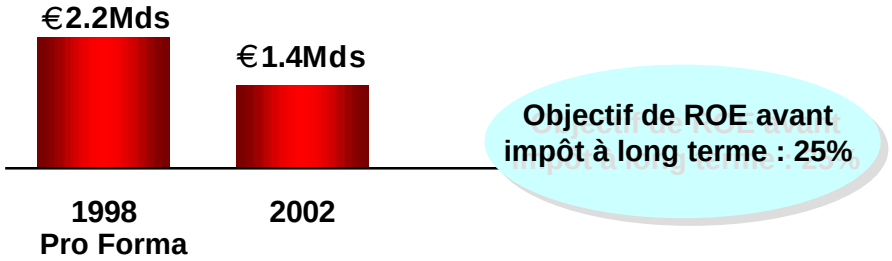
Atouts

- Expertise industrielle forte (PAI+BANEXI Private Equity)
- Position clé en France
- N.1 pour le montage d'opérations en capital en Europe continentale en 1998 (source : Acquisition Monthly)
- Présence européenne étendue

Plan d'action

- Réduire le portefeuille de participations
- Donner la priorité au private equity :
  - Buy-out (sponsor et co-sponsor)
    - Petites et moyennes opérations
    - LBOs de premier plan
  - Capital risque
  - Entreprises en création
- Investir par l'intermédiaire de fonds
- Se concentrer sur l'Europe

Capital alloué et objectif de ROE [a]



(a) Liée aux évolutions du marché

Evolution du portefeuille [a]

- Rotation : 3-7 ans
- Valeur de marché au 30 juin 1999 €6.4Mds
- Désinvestissements (PdG 2000-2002)
  - Désinvestissements €4.6Mds
  - Nouveaux investissements - €1.7Mds

€2.9Mds

Plan de la présentation

1 **Le projet et la position concurrentielle**
Une plateforme puissante en Europe ✓

2 **Une stratégie orientée vers la création de valeur**
Une combinaison rentable ✓

3 **Les plans de développement des pôles**
Un portefeuille diversifié sur des positions fortes ✓

4 **Le calendrier de l'intégration**
Un calendrier et des engagements clairs ✓

Les prochaines étapes
Un calendrier d'intégration clair

Nominations	■ Comité Exécutif BNP-Paribas	1 sept. ✓
	■ Responsables des métiers et des fonctions centrales	20 sept. à fin oct.
Mise en œuvre des synergies	■ Présentation du plan industriel	20 sept. ✓
	■ Démarrage des groupes de travail avec des objectifs détaillés	Fin sept. à fin oct.
	■ Début de la mise en place	1er semestre 2000
Intégration juridique	■ Fusion effective	avril 2000

Comptes trimestriels et
points sur le processus d'intégration sur une base trimestrielle

Conclusion

Notre objectif

- **Tirer parti de la nouvelle dimension du groupe pour consolider et étendre ses positions**

Nos objectifs financiers

- **Croissance moyenne annuelle du BNPA (1998-2002) de plus de 16%**
- **Retour sur fonds propres après impôt (part du groupe) de plus de 16% en 2002**

Développer une plateforme puissante pour créer de la valeur pour nos actionnaires et participer en tant qu'acteur de référence à la consolidation du secteur bancaire européen

Stratégie pour l'informatique

L'informatique servira de support aux:

- **Investissements technologiques: banque par internet, convergence des systèmes d'information et de communication, centres d'appels, télécommunications**
- **Développements pour soutenir les initiatives novatrices dans la vente et le marketing: base de données, datamining, intranet**
- **Améliorations de la réactivité et de la productivité: intégration des équipes, échange des meilleures pratiques et capacité de développement accrue**

Réduction des coûts

- **Rationalisation des plateformes informatiques**
- **Centralisation des achats informatiques**
- **Unification et simplification des systèmes :**
  - **Services communs pour la banque de détail et les services financiers spécialisés**
  - **Standardisation des systèmes de gestion de l'information**
  - **Intégration des outils informatiques concernant les activités de marchés**

BNP-Paribas: à la pointe des nouvelles technologies

e-Cortal

- Plateforme pan-européenne de courtage à prix réduit sur Internet
- Accès direct à 9 bourses internationales
- Service disponible en 7 langues
- Ouvert le 10 septembre 1999

e-Commerce

- KLEline
  - Service de qualité pour le traitement des flux et la gestion des back-offices des sites commerciaux
  - Plus de 250 sites commerciaux utilisant KLEline au début 1999
  - Des partenaires de grande qualité dans le domaine technique
- Cyber-Comm: carte de paiement sécurisé

Business Village

- Centre d'affaires virtuel proposant un support administratif et fiscal
- Plus de 30,000 abonnés
- Animation de forums interactifs par industries
- Ouvert en octobre 1998

BNP Net

- Leader français de la banque par Internet avec 30% de part de marché
- Plus de 80,000 abonnés
- Service bancaire à domicile complet

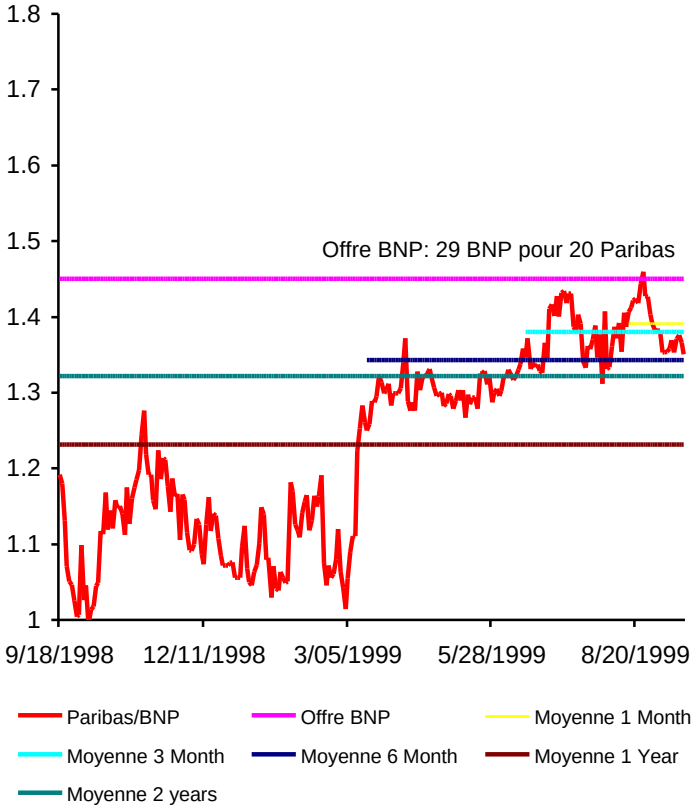
Offre publique d'echange pour les actionnaires minoritaires de Paribas

Des Termes financiers attrayants

Caractéristiques de l'offre

- **Termes de l'offre**
  - **29 actions BNP pour 20 actions Paribas[a]**
  - **Pas de CVG offert**
- **Primes offertes par support au cours[b]:**
  - **17 septembre: +7.4%**
  - **9 mars: +33.8%**
  - **Moyenne 1 mois: +9.3%**
  - **Moyenne 3 mois: +9.0%**
  - **Moyenne 6 mois: +10.2%**
  - **Moyenne 12 mois: +29.9%**

Parité Paribas/BNP[b]



Un offre particulièrement attrayante

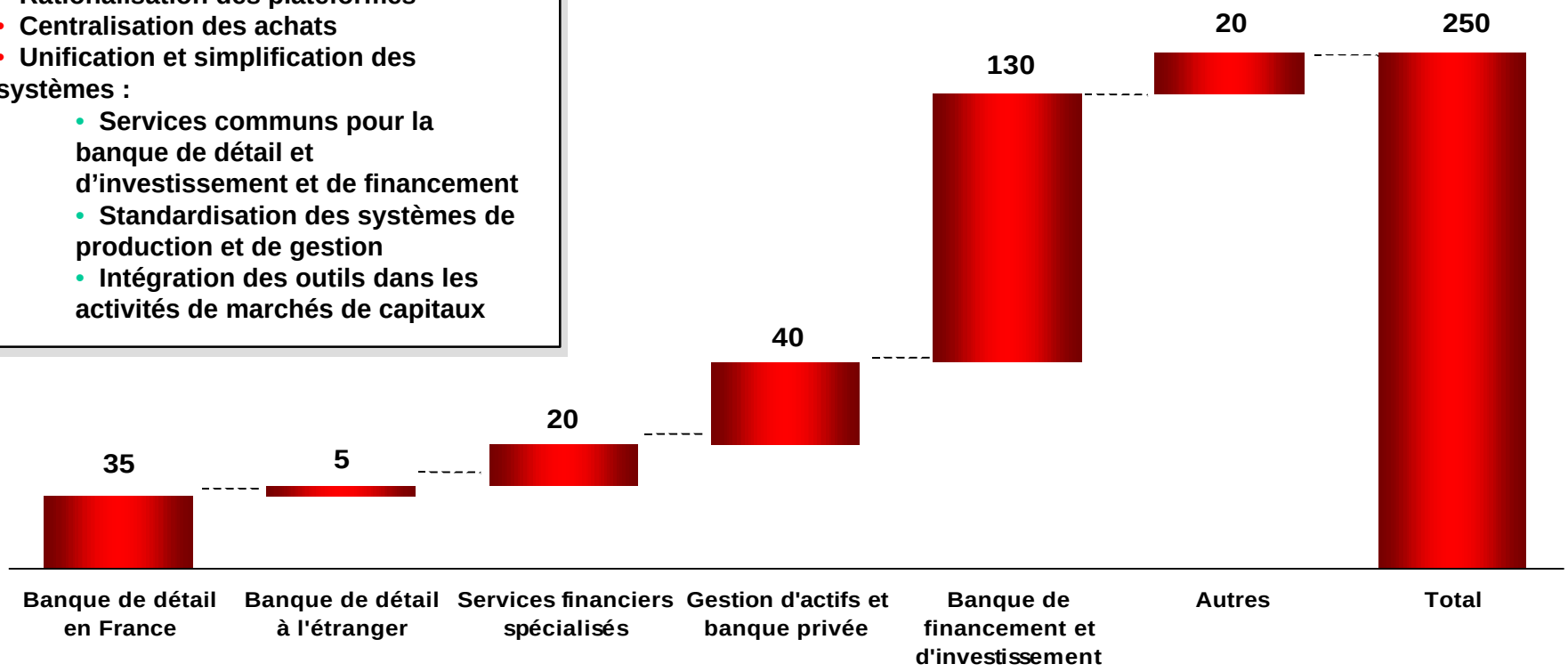
- **Nombre total d'actions diluées, après opération: 464m**
- **Source des données de marché: Datastream**

Allocation des Fonds Propres

- **Appliquées à chacun des secteurs d'activité, les méthodes d'allocation de fonds propres sont les suivantes:**
  - **Banque de détail France: 6% des encours pondérés Cooke**
  - **Banque de détail international: 6% des encours pondérés Cooke**
  - **Services Financiers Spécialisés: 6% des encours pondérés Cooke**
  - **Banque Privée & Gestion d'Actifs: 0,25%* actifs gérés + 6% des encours pondérés Cooke**
  - **Assurance: fonds propres réglementairement requis au titre du critère de solvabilité**
  - **Banque de financement et d'investissement: 6% des encours pondérés Cooke + risques de marché**
  - **Paribas Capital et portefeuille financier:**
    - **contrôle/LBO: 100% de la valeur comptable**
    - **actionnaire de référence: 66% de la valeur comptable**
    - **capital développement: 50% de la valeur comptable**
    - **participations minoritaires cotées: 10% de la valeur comptable**
    - **portages: 5% de la valeur comptable**

Synergies informatiques

- Rationalisation des plateformes
- Centralisation des achats
- Unification et simplification des systèmes :
  - Services communs pour la banque de détail et d'investissement et de financement
  - Standardisation des systèmes de production et de gestion
  - Intégration des outils dans les activités de marchés de capitaux



% de la base de coût 2002	11%	9%	14%	16%	18%	NM	17%

Coûts de restructuration

- **Provision pour restructuration**
  - **Avant impôt : €1,169m**
    - **Informatique et logistique €532m**
    - **Ressources humaines €467m**
    - **Assistance externe et autres €170m**
  - **Après impôt : €806m**
    - **BNP €435m**
    - **Paribas €371m**
- **Amortissement de la survaleur €183m**
    - **BNP €160m**
    - **Paribas €23m**

Note: Pour Paribas, la provision pour restructuration et l'amortissement de la survaleur remplace la provision enregistrée dans les comptes 1998 (€400m après impôt)

Pour la BNP, la provision pour restructuration et l'amortissement de la survaleur sont inclus dans les comptes semestriels

Une opération relutive

Principales Hypothèses

	1998A	2002 (Estimation IBES [a])
BNPA BNP (base diluée)	€4.98	€8.68
BNPA Paribas (base diluée)	€6.05	?9.30
Synergies totales après impôt [b]		€570m

	2000	2002
Programme de rachat d'actions	€2.0Mds	€2.0Mds

	2002
Nouveau BNPA BNP Paribas après le rachat d'actions[c]	€9.25
Relution du BNPA	+ 7 %[d]

Note:
- Au 10/8/1999
- Sur la base d'un taux d'imposition de 33%
- Sur la base de la méthode comptable du "pooling of interests" et du rachat des actions des minoritaires à la parité de 29 BNP pour 20 Paribas
- Exclut l'impact de l'accélération de la réalisation des plus-values