



NOTRE PLAN STRATÉGIQUE



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change

# NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

G R O W T H - T E C H N O L O G Y - S U S T A I N A B I L I T Y

## DES AMBITIONS FORTES

### GROWTH

La poursuite d'une croissance rentable en prenant appui sur les positions de leader européen du Groupe.

### TECHNOLOGY

La technologie au profit d'une amélioration continue de l'expérience client/collaborateur et de l'efficacité opérationnelle.

### SUSTAINABILITY

L'accélération et la mobilisation de l'ensemble des métiers du Groupe autour des enjeux de la finance durable.

## SERVIES PAR UN MODÈLE PUISSANT

Des plateformes métiers leaders en Europe...

... stratégiquement alignées pour servir les clients et les partenaires...

... avec le plein apport du modèle opérationnel Intégré et diversifié.

## ET S'APPUYANT SUR TROIS AXES

Technologie et industrialisation au cœur de notre modèle

Déploiement de la finance durable et de la RSE à l'échelle

Développement du potentiel et de l'engagement des collaborateurs

## PERMETTANT DE

- Favoriser une croissance organique.
- Gagner des parts de marché.
- Développer de nouvelles opportunités.
- Générer des économies d'échelle.

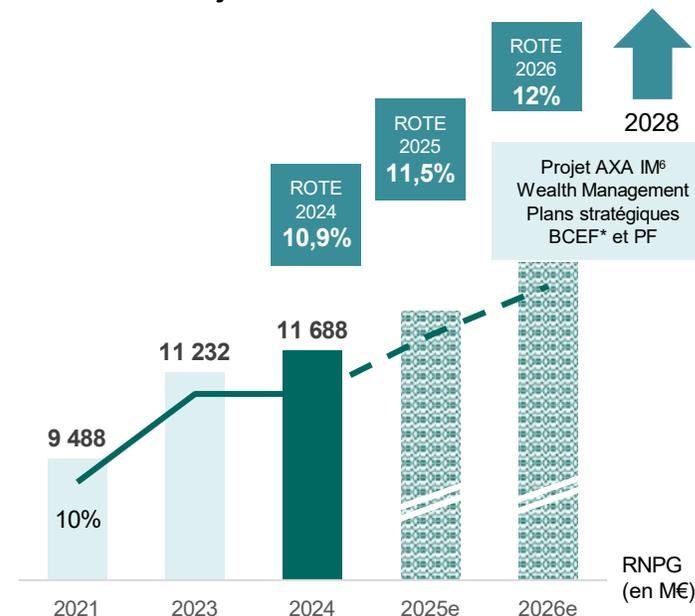


# NOTRE TRAJECTOIRE 2025-2026

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Revenus</b>	<b>Effet de ciseaux<sup>1</sup></b>	<b>Coût du risque</b>	<b>Résultat net<sup>2</sup></b>	<b>BNPA<sup>3</sup></b>	<b>Ratio CET1 pre FRTB</b>
> +5% TCAM <sup>4</sup> 24-26	~+1,5 pts en moyenne / an	< 40 pb	> +7% TCAM <sup>4</sup> 24-26	> +8% TCAM <sup>4</sup> 24-26	~12,3%

## — La trajectoire de ROTE<sup>5</sup> à l'horizon 2026 est confirmée et des relais de croissance sont déjà enclenchés au-delà de 2026

- CIB**
  - Plateforme à forte valeur ajoutée et puissant moteur de croissance
  - Poursuite des gains de part de marché fort d'une franchise clients diversifiée, d'un profil de risque bas et d'un capital optimisé
- CPBS**
  - Nouveau plan stratégique\* pour la Banque Commerciale en France (BCEF) et extension de celui de Personal Finance (PF) à l'horizon 2028, avec l'ambition de porter la rentabilité de ces activités au niveau de celle du Groupe, soit un impact anticipé sur le ROTE de +1% dont +0,5% d'ici 2026
  - Revenus des banques commerciales portés par le nouvel environnement de taux
- IPS**
  - Poursuite de la bonne dynamique de croissance organique de l'Assurance, de l'Asset Management et du Wealth Management
  - Au-delà, forte accélération portée par la mise en œuvre des croissances externes : Projet AXA IM<sup>6</sup>, Wealth Management, Assurance Vie
- Efficacité**
  - Poursuite des mesures d'efficacité opérationnelle en 2026 (600 M€) au-delà de 2025 (600 M€)



- Progression des revenus du Groupe entre 2024 et 2026 moins progression des frais de gestion du Groupe entre 2024 et 2026
- Résultat net part du groupe
- Bénéfice net par action calculé sur la base du résultat net part du groupe ajusté de la rémunération des TSSDI et du nombre moyen d'actions en circulation fin de période.
- Taux de croissance annuel moyen (TCAM)
- ROTE : rentabilité des fonds propres tangibles
- Sous réserve des accords avec les autorités compétentes

\*qui sera soumis à l'information et à la consultation des instances représentatives du personnel

# CONSOLIDER NOTRE LEADERSHIP EUROPÉEN POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION DE NOS CLIENTS VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE

## EN SYNTHÈSE

Solidement positionné, le Groupe entend accélérer sa dynamique de transformation et renforcer ses positions, pour poursuivre sa croissance et construire un nouveau chapitre ambitieux de son développement.

### EXPÉRIENCE CLIENT

Servir les usages et attentes des clients particuliers, institutionnels et entreprises avec des solutions innovantes et de confiance.

### LEADERSHIP EUROPÉEN

Soutenir et faire rayonner l'économie européenne, en accompagnant dans le monde entier les clients institutionnels et entreprises qui en sont le moteur.

### CAPITAL HUMAIN

Développer les talents et optimiser l'expérience collaborateur, au cœur de notre performance collective.

### ENVIRONNEMENT

Proposer à nos clients des solutions de finance durable pour accélérer l'action contre le changement climatique et pour la protection de la biodiversité.

### SOCIÉTÉ

Pour une société plus inclusive, agir en faveur de l'accessibilité des services financiers, de la diversité et de l'égalité des chances.

« Grâce au talent de nos équipes, à l'innovation technologique et à la solidité financière de notre Groupe, nous accélérons notre transformation et renforçons notre leadership européen au service de nos clients. »



**Jean-Laurent Bonnafé**  
Administrateur Directeur Général

# LA TECHNOLOGIE ET L'INDUSTRIALISATION AU CŒUR DU MODÈLE

Le Groupe a mis en œuvre un programme de transformation dans tous ses métiers, visant à la fois à offrir une nouvelle expérience pour les clients, à accélérer la digitalisation et à améliorer l'efficacité opérationnelle. Il continuera de mettre la technologie et l'industrialisation au cœur de son modèle, dans une démarche d'amélioration continue.

## SIX LEVIERS VIENDRONT CONTRIBUER À CET OBJECTIF

Large utilisation de l'IA, des données et de la robotique.

Fort développement de l'utilisation sécurisée du cloud.

Déploiement large de l'APIsation du système d'information.

Recours accru au Smart Sourcing et généralisation des centres de services mutualisés.

Développement de la démarche Make / Buy / Share pour rationaliser nos processus.

Convergence accélérée des plateformes technologiques européennes.

### OBJECTIFS

- 1000 cas d'usage IA en production en 2025
- 60 % d'applications utilisant le cloud

“ Développer l'industrialisation, tirer le meilleur parti de la data et de la technologie pour rester compétitif, mais aussi construire une collaboration souple et agile entre toutes les entités de notre organisation : autant de leviers contribuant aux gains d'efficacité opérationnelle du plan stratégique du Groupe. ”

Ces initiatives portées par l'ensemble des métiers et des fonctions permettront de continuer à renforcer la performance opérationnelle du Groupe, mais aussi de générer des marges de manœuvre assurant l'autofinancement de l'industrialisation et des investissements.



**Philippe Maillard**  
Chief Operating officer



# FINANCE DURABLE ET RSE : UN DÉPLOIEMENT À L'ÉCHELLE

Pour accélérer la mise en œuvre de ses engagements en matière de finance durable et de RSE, dans **cinq domaines prioritaires** alignés avec les enjeux de ses clients et les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, le Groupe s'appuiera sur **trois principaux axes stratégiques**, déclinés dans les objectifs de chacun de ses métiers.

## 1 ALIGNER NOS PORTEFEUILLES SUR NOTRE ENGAGEMENT DE NEUTRALITÉ CARBONE

- Trajectoire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, liées aux financements pour les secteurs les plus fortement émetteurs.
- Alignement des objectifs des métiers grâce à des objectifs par secteur, intégrant la transition des clients.

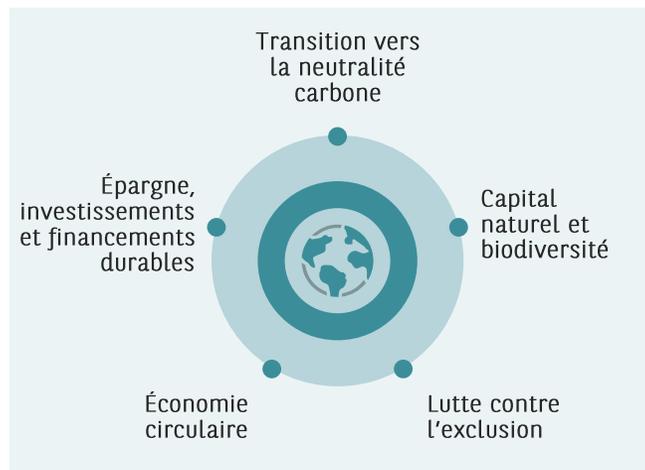
## 2 S'ENGAGER AUX CÔTÉS DES CLIENTS DANS LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE

- Mobilisation des métiers et du modèle intégré au travers notamment du Low-Carbon Transition Group, qui fédère 200 professionnels dédiés de BNP Paribas.
- Promotion de l'expertise technique via NEST, notre réseau d'experts internes.

## 3 RENFORCER LES OUTILS DE PILOTAGE, LES PROCESSUS ET LES DISPOSITIFS

- Industrialisation accélérée et gouvernance renforcée.
- Renforcement des outils de pilotage et développement des normes de place.
- Formation à la finance durable via la Sustainability Academy.

## 5 Domaines prioritaires



### OBJECTIF 2030

90 % de bas carbone dans notre stock total de financement à la production d'énergie.

“ La prise en compte des grands enjeux environnementaux et sociaux conduit l'entreprise à se transformer en profondeur. Pour BNP Paribas, la page des énergies fossiles est en train de se tourner et la bascule a déjà eu lieu. Nous finançons désormais majoritairement des énergies bas-carbone. ”



**Anne Pointet**

Directrice  
de l'Engagement d'entreprise



# DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Le Groupe peut compter sur des équipes **expertes et engagées**, qui sont le reflet d'une politique dynamique de développement des compétences et de renforcement de la diversité. **L'humain est au cœur de ses priorités** afin de développer toutes les expertises qui constituent le socle de sa **performance collective**. Les collaborateurs et les collaboratrices de BNP Paribas sont en première ligne pour donner vie aux ambitions du plan stratégique du Groupe et constitueront un **levier essentiel de son succès**. Cette stratégie se déploie autour de **3 axes** :

## EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Renforcer l'attention portée aux collaborateurs et leur proposer une expérience adaptée à leurs attentes, notamment au travers des nouveaux modes de travail et un environnement agile.

## CAPITAL HUMAIN

Anticiper et adapter en permanence nos ressources, poursuivre le recrutement et la mobilité des talents, et renforcer le développement des compétences.

## ÉTHIQUE ET INCLUSION

Fédérer les équipes autour d'une culture partagée de l'éthique et de l'inclusion, encourager des comportements guidés par le respect, la non-discrimination et l'exemplarité.

**20K**  
/an Recrutements  
externes

**20K**  
/an Mobilités  
internes

“ Attirer et fidéliser des talents venus d'horizons divers, dans un contexte de nouvelles attentes vis-à-vis du travail, sera au cœur de nos priorités pour répondre aux besoins et ambitions du Groupe. Cela suppose de proposer une « expérience collaborateur » répondant aux aspirations individuelles et de construire une trajectoire collective d'évolution des compétences. ”



**Sofia Merlo**  
Directrice des  
Ressources Humaines

