VOUS APPORTER DES SOLUTIONS NOUVELLES POUR UN MONDE DURABLE

#POSITIVEBANKING

RAPPORT INTÉGRÉ 2021

BNP PARIBAS

La banque
d' un monde
qui change

SOMMAIRE

Message de Jean Lemierre 04
Entretien avec Jean- Laurent Bonnafé 06
Notre plan stratégique GTS 20 25 10
Un modèle diversifié et intégré, créateur de valeur 16
3 pôles pour accompagner tous nos clients 18
Renforcer notre performance opérationnelle 24
Identifier les risques pour mieux les anticiper 25
À l' écoute de nos parties prenantes 26

P. 28

CONCEVOIR DES SOLUTIONS INNOVANTES

Penser l' innovation au service de tous 30
Une année d' innovations 32

P. 38

S'ENGAGER POUR UNE ÉCONOMIE DURABLE

Accompagner la transition 40
Une année d' accélération 42

P. 48

CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE

Promouvoir l'inclusion et l' égalité des chances 50
Une année d' engagements 52

P. 54

CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

L' humain au cœur de notre stratégie 56
Nos instances de gouvernance et leurs missions 60
Nourrir la relation avec nos actionnaires et investisseurs 61
Rôle et composition de notre Conseil d' administration 62
Notre Comité Exécutif propose et met en œuvre la stratégie du Groupe 64
Nos indicateurs et notations 66
BNP Paribas dans le monde 68

NOUS SOMMES PLEINEMENT

MOBILISÉS POUR SOUTENIR

LA RELANCE DE L'ÉCONOMIE

JEAN LEMIERRE
Président du Conseil d'administration
de BNP Paribas

Avant de revenir sur l' année 20 21 , je ne peux commencer ce message sans quelques mots sur la crise géopolitique qui frappe l' Europe, suite à l' agression contre l' Ukraine le 24 février 20 22. Cette guerre, qui a pour théâtre le continent européen, rompt l' équilibre stratégique jusqu' alors en vigueur et met l' Occident, en particulier l' Union européenne, à l' épreuve. La réaction des Vingt- Sept, qui ont unanimement condamné cette agression et ont pris une série de sanctions économiques et 3nancières, replace les questions de défense au cœr des enjeux de l' Union et scelle le socle de valeurs démocratiques autour duquel l' Europe s' est construite.
Chez BNP Paribas, nous sommes particulièrement attentifs à ce drame humain aux conséquences dévastatrices. Le Groupe s' est très rapidement mobilisé pour la sécurité des 5 0 0 0 collaborateurs de sa 3liale UKRSIBBANK et de leurs familles, et pour assurer, autant que possible, certains services bancaires essentiels à la population et à l' économie ukrainiennes. Nous avons également exprimé notre pleine solidarité à travers un soutien à plusieurs associations partenaires et *via* l' activation du Fonds Urgence & Développement de la Fondation BNP Paribas.
Les conséquences qui découlent de ce con5it au plan économique sont par ailleurs loin d' être négligeables. Les prix de l' énergie, déjà sous tension depuis plusieurs mois, connaissent une très forte hausse, tout comme les prix de certaines matières premières telles que le blé ou divers métaux. De même, les échanges internationaux avec la Russie sont très largement affectés suite aux sanctions prises par la communauté internationale. L' in5 ation, déjà à un niveau élevé, va probablement continuer à augmenter, touchant notamment des postes sensibles comme l' alimentation. On peut estimer que la situation aura un impact négatif sur le PIB, dont l' ampleur dépendra de l' évolution de la situation dans les prochains mois* , et pourrait déboucher sur le retour de la stag5 ation [1] et une hausse du chômage.

> "FORT DE LA PUISSANCE DE SON MODÈLE DIVERSIFIÉ ET INTÉGRÉ, BNP PARIBAS ENTEND CONFORTER SON LEADERSHIP EUROPÉEN ET ÊTRE UN MOTEUR AU SERVICE D'UNE ÉCONOMIE DURABLE ET INCLUSIVE."

20 21 , ANNÉE DE FORTE REPRISE POUR L' ÉCONOMIE

Ce changement de conjoncture intervient après une année 20 21 qui a été marquée, en dépit des nombreux aléas liés au contexte sanitaire, par une forte reprise économique. Toutes les grandes économies ont renoué avec des taux de croissance élevés : +5,5 %aux États- Unis, +7,9 %en Chine, +7,1 %au Royaume- Uni, +5 %en zone euro dont +6,7 %en France. Ce rebond s' explique à la fois par la reprise de la demande après une année de contraction brutale de la consommation, par les mesures de soutien prises par les États et la Banque centrale européenne, et par le rôle joué par l' industrie bancaire dans le 3nancement de l' économie. BNP Paribas a pris toute sa part dans cette politique de relance en accompagnant l' ensemble des acteurs économiques – entreprises, professionnels, particuliers – dans leurs projets d' investissement, de 3nancement et de développement, avec l' ambition de favoriser un modèle économique plus responsable.

FINANCER LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE

Nous avons en effet la conviction que les enjeux liés au climat, à la transition écologique et à la sauvegarde de la biodiversité constituent une priorité qui s' impose à tous : aux pouvoirs publics et aux citoyens, mais aussi aux opérateurs privés qui ont un rôle essentiel à jouer dans cette transition. Les derniers rapports du Giec (Groupe d' experts intergouvernemental sur l' évolution du climat) soulignent une nouvelle fois l' importance de mettre en place, dès maintenant, un modèle plus résilient et de décarboner nos économies.
La crise géopolitique actuelle liée à l' Ukraine illustre aussi la nécessité de réduire la vulnérabilité énergétique de l' Union européenne et de sortir de sa trop forte dépendance aux énergies fossiles.
Le secteur 3nancier a en la matière un rôle moteur à jouer. La 3nance durable continue en effet de monter en puissance, ainsi que le démontre le projet de taxonomie qui est entré, pour partie, en vigueur au sein de l' Union européenne en janvier 20 22.
Je souhaite que les avancées réalisées sur notre continent favorisent la construction d' une norme mondiale qui soit mesurable, comparable et comprise de tous les investisseurs.
Les acteurs 3nanciers doivent désormais accélérer le rythme des 3nancements et soutenir massivement les projets de « verdissement » de l' économie qui permettront d' atteindre la neutralité carbone d' ici à 20 50 . BNP Paribas poursuit sa mobilisation en ce sens, et cet engagement structurant est au cœr de notre plan stratégique, GTS 20 25.

UNE STRATÉGIE VOLONTARISTE

Conçue avec l' ensemble des métiers et des fonctions du Groupe, cette feuille de route conjugue, dans le sillage du plan précédent, les ambitions du Groupe en termes de croissance, de montée en puissance de la technologie et de déploiement généralisé de la 3nance durable.
Notre plan GTS 20 25 porte la vision d' un Groupe qui aspire à poursuivre dans la durée un développement responsable au service de ses clients, de l' économie et de la société. Il exprime également notre ambition d' optimiser l' expérience de nos clients et collaborateurs, en tirant le meilleur parti de la technologie et de nos capacités d' innovation. Il place en3n l' avènement d' une économie durable au cœr de ses priorités *via* une réorientation des 5 ux 3nanciers vers les investissements nécessaires à la transition écologique.
Je souhaite, au nom du Conseil d' administration, exprimer toute notre con3ance dans la pertinence des orientations stratégiques de ce plan et dans la capacité du Comité Exécutif, avec l' ensemble des équipes, à le mettre en œvre dans les années qui viennent. Fort de la puissance de son modèle diversi3é et intégré, BNP Paribas entend conforter son leadership européen et être, avec l' appui de ses actionnaires, un moteur au service d' une économie durable et inclusive. ■

**Message rédigé le 5 avril 2022.*
(1) Stagflation : se dit d'une économie qui souffre simultanément d'une croissance économique faible ou nulle et d'une forte inflation.

NOUS ACCÉLÉRONS NOTRE TRANSFORMATION POUR RÉUSSIR COLLECTIVEMENT

LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE

JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

“NOS PERFORMANCES COMMERCIALES ET NOS RÉSULTATS CONFIRMENT LA PUISSANCE ET LE CARACTÈRE DISTINCTIF DE NOTRE MODÈLE DIVERSIFIÉ ET INTÉGRÉ.”

LA GUERRE EN UKRAINE, PAYS DANS LEQUEL BNP PARIBAS EST PRÉSENT AVEC 5 000 COLLABORATEURS, SÉVIT DEPUIS PLUSIEURS SEMAINES*. QUELS SONT LES IMPACTS DE CE CONFLIT ?

— L’ agression contre l’ Ukraine est une crise majeure à laquelle notre monde fait face, avec déjà, au moment où nous nous parlons, de fortes conséquences humanitaires, économiques et géopolitiques. J’ aimerais avant tout saluer le courage de nos collègues qui subissent de plein fouet le con3t et ses répercussions, et en premier lieu nos équipes d’ UKRSIBBANK, pleinement mobilisées pour garantir, dans la mesure du possible, une continuité de l’ activité bancaire, vitale au fonctionnement de l’ économie du pays. Depuis les premières heures du con5it, notre priorité a été de garantir leur sécurité et celle de leurs proches ; je tiens aussi à remercier nos collaborateurs qui vivent et travaillent aux portes du con5it, en Pologne, en Hongrie et en Roumanie, et celles et ceux qui, à travers le monde, viennent en aide et témoignent leur solidarité à la population ukrainienne.

Ce drame touche toute l’ Europe, qui s’ est montrée unanime pour exprimer son soutien indéfectible à l’ Ukraine. Nous avons bien sûr répondu à cet appel européen de solidarité, en soutenant le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) et plusieurs associations partenaires, et en activant le Fonds Urgence & Développement de BNP Paribas, dans le cadre duquel nous abondons tous les dons effectués par nos collaborateurs et nos clients. Nous continuerons à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour aider nos salariés, leurs familles et leurs proches, et pour maintenir une continuité des services bancaires essentiels, permettant de venir en aide à la population ukrainienne.

VENONS-EN AU REGARD QUE VOUS PORTEZ SUR L’ANNÉE 2021 ET AU BILAN QUE VOUS TIREZ…

— En dépit de la persistance de la pandémie, 2021 a été marquée par une nette reprise économique. Les entreprises ont, pour la plupart, retrouvé le chemin de la croissance, et la tendance s’ est aussi avérée positive pour les particuliers. La bonne santé de l’ économie, le rebond de l’ activité et la con3ance de nos clients se traduisent dans nos résultats, d’ un niveau supérieur à ceux de 2020 et surtout à ceux de 2019 , avant la crise sanitaire. Nous avons pu accompagner nos clients dans leur développement, après les avoir soutenus dans les moments dif3ciles de 2020 , et, dans ce contexte où notre utilité au service de l’ économie et de la société s’ est pleinement exprimée, nous avons gagné des parts de marché dans nombre de métiers et géographies.

Grâce à la mobilisation exceptionnelle de nos équipes à travers le monde et fort de la con3ance de nos clients, le Groupe a af3ché en 2021 des performances très solides : notre produit net bancaire (PNB) s’ établit à plus de 46 milliards d’ euros, af3chant une hausse de 4,4 %par rapport à 2020 et de 3,7 %par rapport à 2019 . Notre résultat net part du Groupe s’ établit, quant à lui, à 9 ,5 milliards d’ euros, en augmentation de plus de 34 %par rapport à 2020 et de plus de 16 %par rapport à 2019 , nous permettant d’ atteindre un retour sur fonds propres de 10 %et de conforter notre solidité 3nancière, avec un ratio CET1 à 12,9 %

Dans l’ ensemble, nos résultats 2021 sont en ligne avec l’ ambition de notre plan 2017-2020 et nos objectifs 3nanciers ont tous été atteints. C’ est une satisfaction et un atout pour nous, après le choc brutal de la pandémie pour les familles, les entreprises et les économies. C’ est aussi une force et un gage de résilience, face à un contexte géopolitique, environnemental, social et économique qui compte toujours beaucoup d’ incertitudes.

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CES TRÈS BONNES PERFORMANCES DE BNP PARIBAS ?

— Nos performances commerciales et nos résultats con3rment la puissance et le caractère distinctif de notre modèle diversi3é et intégré : nos trois pôles ont chacun pris appui sur leurs forces et expertises pour continuer à se développer. Ces résultats sont le re5et d’ une très belle cohésion et d’ une transversalité qui ne cesse de se renforcer entre tous les métiers de BNP Paribas.

Ils démontrent également la pertinence de notre stratégie de long terme et de la démarche de transformation engagée dans le cadre de notre plan 2017-2020 .

** Entretien réalisé le 5 avril 2022.*

“NOTRE LEITMOTIV EST D’ACCOMPAGNER TOUTES LES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS UNE TRAJECTOIRE PERMETTANT D’ATTEINDRE UN OBJECTIF DE NEUTRALITÉ CARBONE.”

Nous avons digitalisé la banque en profondeur pour améliorer l’ expérience de nos clients et l’ ef3cacité de nos activités. Les plateformes européennes de premier plan que nous avons bâties nous permettent aujourd’ hui d’ accompagner au mieux particuliers, entreprises et institutionnels dans leur développement et dans leur transition écologique.

Dans une période inédite, qui a demandé beaucoup de résilience et d’ adaptabilité, nos équipes ont répondu présent, jour après jour, avec professionnalisme et engagement. Je tiens ici à les remercier chaleureusement pour leur contribution à ce succès.

2022 MARQUE LE LANCEMENT DE VOTRE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE. COMMENT BNP PARIBAS L’ABORDE-T-IL, ET QUELLES SONT SES GRANDES ORIENTATIONS ?

— Forts de notre solidité 3nancière, de la complémentarité de nos métiers et avec la contribution de tous nos talents, nous sommes très bien positionnés pour poursuivre notre développement dans la durée et écrire un nouveau chapitre, avec notre nouveau plan stratégique, GTS 20 25. Construit autour de trois grandes ambitions, Growth, Technology et Sustainability, il s’ est nourri d’ ateliers de ré5exion et de travail auxquels de nombreuses équipes du Groupe ont contribué.

Pour résumer ses lignes de force, ce plan va nous permettre de poursuivre une croissance rentable, en prenant appui sur les atouts de notre modèle, en mettant la technologie et l’ industrialisation au cœur de notre développement, et en déployant la 3nance durable à l’ échelle de l’ ensemble du Groupe, au cœur de toutes nos activités. Dans cette optique, nous pouvons compter sur des équipes expertes et engagées, qui sont le re5et d’ une politique dynamique de développement des compétences et de renforcement de la diversité : ce capital humain est le socle de notre performance collective et un levier essentiel pour donner vie aux ambitions de notre plan stratégique.

QUELLES SONT LES AMBITIONS PORTÉES PAR CHACUNE DES TROIS GRANDES COMPOSANTES DE CE PLAN ?

— Avec GTS 20 25, nous entendons en premier lieu continuer à développer une croissance organique rentable, en gagnant des parts de marché à coût marginal, créant ainsi de nouvelles opportunités de croissance et générant d’ importantes économies d’ échelle. Grâce à une stratégie de croissance externe très ciblée, *via* des acquisitions portant sur des expertises ou des technologies de pointe, nous pourrons compléter ou renforcer nos plateformes, comme nous l’ avons récemment fait avec FLOA dans le domaine du paiement fractionné.

Nous avons, dans le cadre de notre précédent plan, mené à bien un programme de transformation centré sur l’ utilisation de la technologie et le renforcement de l’ industrialisation dans tous nos métiers. Il nous a permis d’ offrir une expérience optimisée à nos clients et à nos collaborateurs, d’ accélérer notre digitalisation et d’ améliorer nos performances opérationnelles. Pour poursuivre dans cette voie, nous continuons de faire évoluer nos systèmes d’ information et d’ investir signi3cativement dans les nouvelles technologies, l’ intelligence arti3cielle et la data.

Notre plan s’ organise aussi autour de la forte montée en puissance des enjeux de 3nance durable et de RSE, que nous entendons porter à une échelle supérieure, véritablement industrielle. Depuis plusieurs années, nous avons déjà engagé une trajectoire de réduction forte de l’ exposition de BNP Paribas aux énergies fossiles, que nous souhaitons accélérer : nous avons par exemple récemment porté à 1 2 % à l’ horizon 20 25, l’ effort de réduction de nos 3nancements à l’ exploration- production pétrolière. Dans la décennie à venir, la transformation de l’ économie sous l’ effet du facteur climatique sera bien plus importante qu’ elle ne l’ a été jusqu’ à présent. Toutes nos offres, nos relations avec nos clients, nos chaînes de décision et nos systèmes d’ information doivent intégrer ces enjeux. Cette démarche prend notamment corps dans notre adhésion à la Net- Zero Banking Alliance, qui nous engage à piloter notre portefeuille de crédits pour 3nancer une économie « net zero » d’ ici à 20 50 . Notre plan GTS 20 25 va nous permettre d’ ampli3er nos avancées, en nous appuyant sur trois axes : aligner nos portefeuilles sur notre engagement de neutralité carbone ; nous engager aux côtés de nos clients dans la transition vers une économie durable ; renforcer nos outils de pilotage et adapter nos processus. Nous déploierons ces axes dans cinq domaines prioritaires, alignés avec les enjeux de nos clients et avec les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations unies : épargne, investissements et 3nancements durables ; transition vers la neutralité carbone ; économie circulaire ; capital naturel et biodiversité ; lutte contre l’ exclusion.

Les objectifs 3nanciers associés à notre plan GTS 20 25 sont en ligne avec les ambitions fortes portées par ce plan : nous visons ainsi, entre 20 22 et 20 25, une croissance annuelle moyenne du produit net bancaire de +3,5 %et du résultat net part du Groupe de +7 % avec un effet de ciseaux positif de +2 %en moyenne et un retour sur fonds propres tangibles (ROTE) supérieur à 1 1 % Sur ces bases, nous ciblons un taux de distribution à hauteur de 60 %

DANS UN CONTEXTE MARQUÉ PAR UNE INCERTITUDE CROISSANTE LIÉE AUX TENSIONS INTERNATIONALES, QUEL CAP FIXEZ-VOUS POUR BNP PARIBAS ?

— La période que nous traversons est complexe : les tensions géopolitiques accrues viennent s’ ajouter à l’ urgence croissante de la transition climatique. Et bien qu’ en voie de normalisation, le risque lié à la situation sanitaire continue d’ appeler à une vigilance certaine. Dans ce contexte, notre solidité et notre capacité à avancer avec cohésion, 5exibilité et réactivité, face à des vents souvent adverses, sont un atout important pour BNP Paribas et un facteur fort de con3ance de nos clients. C’ est la force de notre modèle : la diversi3cation des expertises, avec des métiers leaders en Europe couvrant de larges besoins clients, et une intégration forte servie par une industrialisation accrue, nous permettant de les servir de manière agile et coordonnée.

La transition vers un modèle durable sera au cœur des enjeux des prochaines années : il nous faudra accompagner tous nos clients en mobilisant nos leviers de crédit, de marché ou d’ épargne.

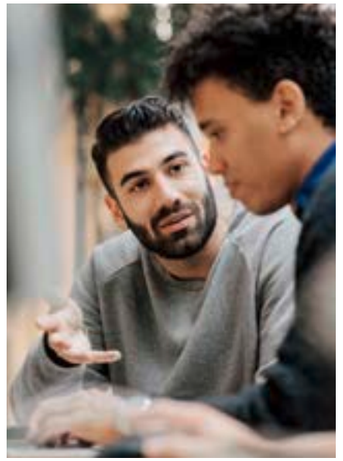
Une transformation profonde de tout le secteur de la 3nance est à l’ œuvre : nous avons été parmi les pionniers dans la prise en compte du dé3 climatique, et c’ est un encouragement à aller plus loin. Notre leitmotiv est d’ accompagner toutes les entreprises engagées dans une trajectoire permettant d’ atteindre cet objectif de neutralité carbone. Nos savoir- faire et notre positionnement de première banque européenne doivent en effet être mis au service d’ une économie plus responsable et plus inclusive. Nous veillons ainsi à toujours prendre des décisions dont les conséquences sont socialement soutenables.

J’ ai la conviction que notre Groupe est très bien positionné pour écrire un nouveau chapitre de son développement. Avec un modèle solide et de plus en plus vertueux, une stratégie tournée vers le long terme et des équipes très engagées, nous avons toutes les cartes en main pour renforcer notre leadership européen et contribuer à une économie durable. ■

“FORTS DE NOTRE SOLIDITÉ FINANCIÈRE, DE LA COMPLÉMENTARITÉ DE NOS MÉTIERS ET AVEC LA CONTRIBUTION DE TOUS NOS TALENTS, NOUS SOMMES TRÈS BIEN POSITIONNÉS POUR POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT.”

GTS 2025 GROWTH TECHNOLOGY SUSTAINABILITY

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2025



S' appuyant sur de solides fondations et fort des réalisations de son plan 2017-2020, BNP Paribas poursuit sa trajectoire de développement dans la durée. Avec le lancement de GTS 2025, son nouveau plan stratégique, le Groupe renforce ses ambitions au service de ses clients, de l'économie et de la société.

Grâce aux investissements signi3catifs déployés et à la transformation opérée dans le cadre du plan stratégique 2017-2020, BNP Paribas a conforté son modèle à la fois solide, utile et rentable. Le Groupe enregistre, à l'issue de ce plan, trois avancées particulièrement remarquables : il a porté à son actif des gains signi3catifs de parts de marché, tout particulièrement auprès de la clientèle des entreprises européennes ; il a accéléré la digitalisation de l'expérience client; en3n, il a conforté son rôle de pionnier de la 3nance durable.

UN MODÈLE DISTINCTIF ET PERFORMANT

BNP Paribas prend appui sur son modèle diversi3é et intégré pour répondre de manière coordonnée aux besoins de ses clients. Ce modèle, qui induit une forte cohésion entre les métiers, renforce la performance du Groupe dans tous les environnements et lui confère un réel avantage concurrentiel.

UN MODÈLE CENTRÉ SUR LE CLIENT

Le Groupe développe une approche de long terme de la relation client, qui s'appuie notamment sur une solide gestion des risques.

UN MODÈLE INTÉGRÉ

Grâce à la collaboration entre tous ses métiers et à sa présence mondiale, le Groupe couvre largement les besoins de ses clients et les accompagne dans leur développement.

UN MODÈLE DIVERSIFIÉ

La diversi3cation du Groupe en termes de segments de clientèle, de régions, de secteurs et de métiers lui octroie une grande stabilité.

UN MODÈLE À L'ÉCHELLE

Le Groupe prend appui sur la digitalisation et les nouvelles technologies pour renforcer ses capacités d'exécution et bénéficier d'une croissance à coût marginal.

Le Groupe bénéficie d'une position unique de leader européen, avec de puissantes plateformes métiers.

LEADER DANS LES ACTIVITÉS DE FLUX

- Leader en Europe en Cash Management and Trade Finance [1]
- 1er réseau d'affacturage en Europe [2]

LEADER EN CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

- Top 3 et 1re CIB européenne en EMEA [3]
- Leader dans les marchés de capitaux en EMEA [4]
- 1er service titres en EMEA [5]
- N° 1 du DCM (Debt Capital Market) et des crédits syndiqués en EMEA [6]

LEADER EN INVESTMENT & PROTECTION SERVICES

- Assurance : leader mondial en assurance des emprunteurs [7]
- Leader en investissement durable [8]
- Leader du Wealth Management de la zone euro [9]

LEADER EN MÉTIERS SPÉCIALISÉS

- Leader en Europe de la location longue durée (Arval) [10]
- Top 3 de la location en Europe (Leasing Solutions) [11]
- Acteur majeur du crédit à la consommation en Europe
- Nickel, leader dans le domaine des « néo- banques » en France [12]

(1) Source : Greenwich Share Leaders, 2021. (2) Source : Factors Chain International Market Survey 2020. (3) Source : Coalition Greenwich Competitor Analytics. Classement intégrant les banques de l'indice Coalition; EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique. (4) Source : Dealogic au 31/12/21. (5) Source : Coalition CIB Index Banks. (6) Source : Dealogic au 31 décembre 2020, classement bookrunner en volume – Global Corporate Investment Grade Bonds, European Corporate Investment Grade Bonds, EMEA Loans et EMEA Equity Capital Markets, EMEA : zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. (7) Source : Finaccord 2021. (8) #1 European sustainable thematic manager, source : Broadridge. (9) Private Banker International 2021 winners. Source : Private Banker International Summit and Awards. (10) Source : Frost & Sullivan, Flotte Full Service Leasing 2020. (11) Source : Asset Finance Europe 2021, Alfa Systems (éditeur de logiciels pour la finance). (12) Source : Prix de la « néobanque » 2021 attribué par le pôle Finance Innovation. NB : Nickel n'a pas le statut d'établissement de crédit.

Consolider notre leadership européen pour accélérer la transition de nos clients vers une économie durable

Fort de son modèle diversi3é et intégré, de sa position unique de leader européen et de l' expertise de ses équipes engagées au quotidien au service du client, le Groupe est en ordre de marche pour lancer un plan stratégique ambitieux à l' horizon 20 25.

Celui- ci vise à accompagner ses clients à la fois dans leurs nouveaux usages des services bancaires et 3nanciers au quotidien, mais aussi dans leurs projets de développement à plus long terme, et à orienter les 5ux 3nanciers vers les investissements nécessaires à la transition en faveur d' une économie durable.
Notre plan stratégique 20 25 s' articule autour de trois ambitions fortes exprimées à travers trois lettres : G pour Growth, T pour Technology et S pour Sustainability.

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 pro3t d' une amélioration continue de l' expérience client/ collaborateur et de l' ef3cacité opérationnelle

SUSTAINABILITY
L' accélération et la mobilisation de l' ensemble des métiers du Groupe autour des enjeux de la 3nance 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 TRANSFORMÉ

ET S'APPUYANT SUR TROIS GRANDES FORCES

TECHNOLOGIE ET INDUSTRIALISATION AU CŒUR DU 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

3 AMBITIONS AU CŒUR DU PLAN

GTS 2025

G POUR GROWTH,

la croissance rentable.
Nous continuerons de béné3cier du plein apport de notre modèle distinctif et performant.
En prenant appui sur nos positions de leader européen avec de puissantes plateformes métiers, nous poursuivrons notre croissance en gagnant des parts de marché à coût marginal, créant ainsi de nouvelles opportunités et générant des économies d' échelle substantielles.

T POUR TECHNOLOGY,

la technologie au service de l' optimisation de l' expérience de nos clients et de nos collaborateurs, et du renforcement permanent de l' ef3cacité opérationnelle.
Nous avons déjà beaucoup investi dans ce domaine durant notre plan stratégique précédent, et ce, dans toutes nos entités.
Il s' agit désormais de poursuivre et d' intensi3er cette dynamique d' industrialisation par la technologie que nous avons initiée. De nouvelles solutions technologiques apparaissent tous les jours, dont BNP Paribas entend se saisir au béné3ce de ses clients et de ses collaborateurs.

S POUR SUSTAINABILITY,

avec le passage à l' échelle de la 3nance durable. C' est un enjeu qui mobilise l' ensemble du Groupe, a3n que les critères environnementaux et sociaux soient présents dans l' ensemble de nos chaînes de décision et de nos offres. Nous accompagnons nos clients dans leur transition vers une économie plus durable, tout en œuvrant à l' alignement de notre portefeuille de crédits pour les principaux secteurs émetteurs de gaz à effet de serre.

"Grâce au talent de nos équipes, à l'innovation technologique et à la solidité financière de notre Groupe, nous accélérerons notre transformation et renforcerons notre leadership européen au service de nos clients. Avec l'ambition, au cœur de notre plan 2025, de réussir la transition collective vers un nouveau modèle d'économie durable."

JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

POURSUIVRE ET ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION

Pour réaliser notre plan stratégique GTS 2025, nous nous dotons de moyens ambitieux, en activant trois leviers complémentaires : la technologie et l'industrialisation ; la finance durable et la RSE ; le potentiel et l'engagement des collaborateurs.

■ Nous plaçons la technologie et l'industrialisation au cœur de notre modèle dans une démarche d'amélioration continue. Dans ce cadre, nous poursuivons le déploiement d'un programme de transformation de tous nos métiers, en visant, grâce à la mobilisation de toutes nos entités, à :

- offrir une nouvelle expérience à nos clients ;
- accélérer la digitalisation ;
- améliorer la performance opérationnelle.

Le Groupe a ainsi pour objectif, à l'horizon 2025, de mettre en production plus de 1 000 cas d'usage d'intelligence artificielle à forte valeur ajoutée (contre 427 à fin 2021) et de migrer dans des clouds dédiés au moins 50 % de son système d'information d'ici à 2027.

« Plusieurs leviers complémentaires contribuent aux gains d'efficacité opérationnelle prévus par notre plan stratégique : développer l'industrialisation, exploiter de manière efficiente et raisonnée la data et la technologie, et construire une collaboration souple et agile entre tous les périmètres de l'entreprise », précise Laurent David, Directeur Général adjoint, Chief Operating Officer.

■ Concernant la finance durable et la RSE, nous visons un véritable changement d'échelle. Pour accélérer la mise en œuvre de nos engagements en lien avec les enjeux de nos clients et les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies, nous nous appuyons sur trois principales orientations :

- aligner nos portefeuilles sur notre engagement de neutralité carbone, par la réduction des émissions de CO_2 liées aux financements pour les secteurs les plus fortement émetteurs, mais aussi par l'alignement des objectifs de nos métiers, intégrant la transition de leurs clients ;
- nous engager aux côtés de nos clients dans la transition vers une économie durable, par la mobilisation de nos métiers et de notre modèle intégré, au travers notamment du Low-Carbon Transition Group et du NEST, notre réseau d'experts internes ;
- renforcer nos outils de pilotage, nos processus et notre gouvernance, pour accompagner l'évolution des besoins et le développement des normes de Place. En parallèle, nous accélérons la formation de nos collaborateurs aux enjeux de la finance durable, notamment *via* notre Sustainability Academy.

« La prise en compte des grands enjeux environnementaux et sociaux nous conduit à transformer notre Groupe en profondeur. BNP Paribas est notamment l'un des premiers signataires de la Net-Zero Banking Alliance, qui nous engage à piloter notre portefeuille de crédits pour financer une économie "net zero" d'ici à 2050 », explique Antoine Sire, Directeur de l'Engagement d'entreprise.

400 M
de transactions par mois, transitant par la plateforme d'interface de programmation d'application (API) du Groupe d'ici à 2025

5 domaines prioritaires pour la finance durable :

- épargne, investissements et financements durables ;
- transition vers la neutralité carbone ;
- économie circulaire ;
- capital naturel et biodiversité ;
- lutte contre l'exclusion.

350 Md€
mobilisés d'ici à 2025 au travers des activités de crédits et d'émissions obligataires durables, liées aux sujets environnementaux et sociaux

300 Md€
d'investissements responsables et durables gérés en 2025 (fonds ouverts de BNP Paribas Asset Management, distribués en Europe et classés articles 8 et 9 selon la Sustainable Finance Disclosure Regulation)

■ Le Groupe attache par ailleurs une grande importance à l'engagement de ses collaborateurs et met tout en œuvre pour développer leurs compétences et révéler leur potentiel, ce qui constitue le troisième levier de mise en œuvre de son plan stratégique. S'appuyant sur une politique active de développement des compétences et de renforcement de la diversité, le Groupe peut déjà compter sur des équipes expertes et engagées. BNP Paribas place l'humain au cœur de ses priorités afin de développer toutes les expertises qui constituent le socle de sa performance collective. En première ligne pour donner vie aux ambitions de notre plan stratégique, les équipes constituent un levier essentiel du succès de BNP Paribas.

« 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 », indique Sofia Merlo, Directrice des Ressources Humaines. ■

20 000
recrutements externes et

20 000
mobilités internes par an visés d'ici à 2025

LE PLAN STRATÉGIQUE GTS 2025 SE DÉCLINE DANS LES TROIS PÔLES OPÉRATIONNELS ET DANS L'ENSEMBLE DES MÉTIERS ET FONCTIONS DU GROUPE
(VOIR EN PAGE 18)

NOS OBJECTIFS FINANCIERS POUR 2025

> +3,5 % TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN DU PRODUIT NET BANCAIRE (PNB) entre 2021 et 2025

> 7 % TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (RNPG) entre 2021 et 2025

> 11 % TAUX DE RENDEMENT DES FONDS PROPRES TANGIBLES en 2025

12 % RATIO CET1 en Bâle 3 finalisé (CRR3) plein

UN MODÈLE DIVERSIFIÉ ET INTÉGRÉ, CRÉATEUR DE VALEUR

Au service des clients et du monde dans lequel nous vivons, nous accompagnons les transitions de la société en apportant notre expertise et en contribuant au 3nancement de l' économie. Nous créons de la valeur grâce à notre modèle diversi3é et intégré, basé sur la diversi3cation des risques, la coopération entre nos métiers et des plateformes digitalisées à l' échelle. Dans un contexte de reprise progressive, après la crise sanitaire qui nous a tous affectés, la puissance et le caractère distinctif de notre modèle nous permettent de continuer à accompagner nos clients dans la réalisation de leurs projets.

Enjeux économiques et réglementaires — **Enjeux digitaux** — **Enjeux sociétaux et environnementaux**

NOS ATOUTS

Un Groupe européen d'envergure internationale
présent dans 65 pays et territoires

Des collaborateurs engagés
189765 personnes dans le monde

Une structure financière solide
avec 122,5 Md€ de capitaux propres

Une grande diversification
par segments de clientèle, géographies, secteurs et métiers

Une coopération entre les métiers
permettant de répondre à l' ensemble des besoins de nos clients

Une culture technologique et d'innovation
au service de nos clients

NOTRE MODÈLE DIVERSIFIÉ ET INTÉGRÉ

COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES (CPBS)
113758 collaborateurs (1)
25,2 Md€ PNB (2)

INVESTMENT & PROTECTION SERVICES (IPS)
18842 collaborateurs (1)
6,5 Md€ PNB (2)

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING (CIB)
36 356 collaborateurs (1)
14,2 Md€ PNB (2)

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE GTS 2025

Growth | Technology | Sustainability

NOS SOLUTIONS

- Banque au quotidien
- Conseil
- Financement
- Investissement
- Épargne
- Protection

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

pour l' ensemble de nos parties prenantes : clients, actionnaires et investisseurs, collaborateurs, partenaires et fournisseurs, collectivités, territoires et société civile.

Promouvoir l'innovation utile pour nos clients
(particuliers, entrepreneurs, PME-ETI, grandes entreprises, institutionnels, associations)

- 172 millions de connexions mensuelles aux applications mobiles (3) au 4e trim. 2021 (+25,4 %par rapport au 4e trim. 2020), soit plus de 25 contacts par mois en moyenne
- Nickel : 2,5 millions de clients (4) et 6500 points de vente au début de l' année 2022

Favoriser une croissance durable pour l'économie

- 814 Md€ de crédits à la clientèle
- 221 Md€ d' actifs sous gestion considérés comme durables (5)
- Hausse des 3nancements mobilisés pour les clients, au niveau mondial sur les marchés de crédits, d' obligations et d' actions (plus de 410 Md€, +2,8 % par rapport à 2020) (6)

Développer notre contribution pour la société

- 12,2 Md€ d' impôts et taxes payés au cours des deux dernières années (2021 et 2020), dont 5,3 Md€ en France
- 53,5 M€ de budget pour le mécénat du Groupe en 2021
- N° 2 mondial pour l' émission d' obligations durables avec 46,1 Md€ (6) et n° 1 pour l' émission d' obligations durables en euros avec 29 ,4 Md€ (6) en 2021

(1) Chiffre en Équivalent Temps Plein (effectifs comptabilisés au prorata de leur temps de travail) des CDI et des CDD; les collaborateurs absents non payés ne sont pas comptabilisés dans ces effectifs. ▪ (2) PNB : produit net bancaire – données historiques 2021 recomposées.

(3) Périmètre : clients particuliers, professionnels et Banque Privée des banques commerciales ou digitales en Europe (y compris Allemagne) et de Nickel – en moyenne au 4e trimestre. ▪ (4) Depuis sa création, en France. ▪ (5) Fonds ouverts de BNP Paribas Asset Management, distribués en Europe et classés articles 8 et 9 selon la Sustainable Finance Disclosure Regulation *, chiffres au 31/12/2021. ▪ (6) Source : Dealogic au 31/12/2021,* bookrunner *en volume, montants proportionnels.*

3 PÔLES POUR ACCOMPAGNER TOUS NOS CLIENTS

L' organisation de BNP Paribas s' appuie sur trois pôles opérationnels : Corporate & Institutional Banking (CIB) , Investment & Protection Services (IPS) et Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) . Organisés pour renforcer la coopération entre les métiers et répondre à l' évolution des attentes de nos parties prenantes, ces pôles mettent en œuvre une approche globale et partagée a3 n d' enrichir mutuellement leurs expertises et d' apporter à nos clients un accompagnement personnalisé pour tous leurs projets.

YANN GÉRARDIN
Directeur Général délégué, Corporate & Institutional Banking

Bénéficiant de la confiance d'une large clientèle mondiale, nous mettons en relation les besoins de financement des entreprises avec les opportunités d'investissement recherchées par les investisseurs institutionnels. Les solutions que nous proposons ont pour ambition de contribuer au financement d'une économie toujours plus durable."

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

Notre pôle Corporate & Institutional Banking (CIB) sert deux types de clients : les entreprises et les institutionnels (banques, compagnies d' assurance, gestionnaires d' actifs, etc.) en leur offrant des solutions sur mesure en matière de marchés de capitaux, de services titres, de 3 nancement, de gestion des risques, de gestion de trésorerie et de conseil 3 nancier.
Sa stratégie, consistant à se positionner comme une passerelle entre la clientèle des entreprises et celle des clients institutionnels, permet de mettre en relation les besoins en 3 nancement des entreprises avec les opportunités d' investissement que recherchent les clients institutionnels.
Présents dans trois grandes régions – Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA) , Amériques et Asie-Paci3 que (APAC) –, les trois métiers de CIB agissent au plus près des besoins de nos clients.

Global Banking
Alliant plateforme mondiale et présence locale, Global Banking apporte aux entreprises une gamme complète de produits et de services en matière de solutions de financement par la dette, de fusions et acquisitions, d'activités primaires sur les marchés actions et d'expertises de *transaction banking.*
Global Adviser de l'année en financement de projets *(Project Finance International)* et meilleure banque d'Europe de l'Ouest pour la finance durable et les marchés de capitaux *(Euromoney)*

Global Markets
Spécialiste de l'investissement et du financement sur les marchés de capitaux, Global Markets propose une gamme étendue de produits et de services d'investissement, de couverture, de financement, de recherche et d'analyse des marchés sur toutes les classes d'actifs. Le métier s'adresse à un large éventail de clients institutionnels et d'entreprises œuvrant à l'international.
Une capacité à opérer dans le monde entier, dont des centres d'affaires de premier plan (Londres, Paris, New York, Hong Kong, Singapour et Tokyo)
1re position au classement des obligations sociales (à fin 2021) avec 7,52 % de parts de marché (Source Dealogic)

Securities Services
Classé parmi les premiers acteurs mondiaux de la conservation de titres, ▸

BNP Paribas Securities Services conserve et gère en toute sécurité les actifs émanant des banques, gestionnaires de fonds, compagnies d'assurances, fonds de pension et fonds souverains, tout en assurant le bon déroulement de leurs transactions financières. Il contribue ainsi à accroître leurs opportunités d'investissement à l'échelle mondiale, à gérer leurs risques et à améliorer leur efficacité opérationnelle.
Des actifs en conservation et des actifs sous administration respectivement en hausse de 8,8 % à 29 100 milliards d'euros et de 12,5 % à 4 250 milliards d'euros par rapport à 2020.
Un réseau, parmi les plus étendus du secteur, couvrant plus de 100 marchés. ■

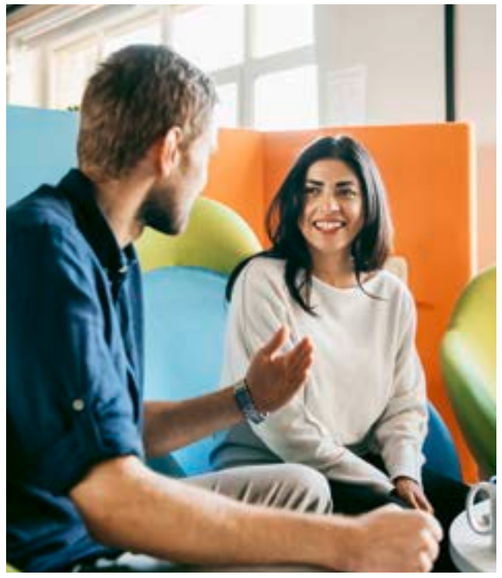
VISION

Partenaire européen de référence et de long terme pour ses clients et leader en finance durable, le pôle CIB a pour ambition de devenir " le premier acteur européen parmi les grandes banques d'investissement mondiales, ainsi que " le partenaire privilégié de ses clients dans leur transition vers un développement durable. "
Le pôle CIB se donne quatre priorités :
■ Consolider sa position au sein du top 3 sur le marché Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA)
■ Être la banque de référence pour nos clients EMEA dans toutes les régions
■ Être la banque européenne de référence de nos clients EMEA dans les régions Amériques et Asie-Pacifique (APAC)
■ Être le leader dans le domaine de la finance durable et sur ses plateformes technologiques

STRATÉGIE

Au service de cette ambition, CIB poursuit le déploiement d'une stratégie dans la continuité du plan précédent, articulée autour de trois priorités :
■ Capitaliser sur le modèle diversifié et intégré du Groupe
■ Tirer parti de sa capacité à connecter ses franchises entreprises et institutionnels
■ Gagner de nouvelles parts de marché " dans un secteur en consolidation
Pour mettre en œuvre cette stratégie, CIB capitalise sur de nombreux leviers, les principaux étant sa position de partenaire de référence de la transition RSE, le renforcement continue de ses plateformes technologiques et l'optimisation de son modèle opérationnel. Il s'appuie également sur l'accélération des dynamiques interrégionales " et le renforcement de la franchise actions.

INVESTMENT & PROTECTION SERVICES



Notre pôle Investment & Protection Services (IPS) fédère nos activités dédiées à la protection, à l'épargne, à l'investissement et aux services immobiliers. Il conçoit des produits innovants et durables pour accompagner particuliers, professionnels, entreprises et institutionnels dans leurs projets et dans leur volonté d'avoir un impact positif.
En intégrant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans tous ses processus opérationnels, le pôle IPS contribue à faire de BNP Paribas un leader mondial de la finance durable.

Des métiers leaders de la gestion institutionnelle et privée

BNP Paribas Cardif
Leader des partenariats d'assurance, BNP Paribas Cardif conçoit, développe et commercialise, avec plus de 500 partenaires distributeurs, des offres d'épargne et de protection pour assurer les personnes, leurs projets et leurs biens. Il aide ses assurés à réaliser leurs projets tout en les protégeant contre les aléas de la vie. Acteur engagé, membre de la Net-Zero Asset Owner Alliance et de l'initiative collaborative Climate Action 100+, BNP Paribas Cardif se mobilise pour renforcer son impact positif sur la société et agit pour rendre l'assurance plus accessible.
Résultat net avant impôt : 1,4 milliard d'euros en 2021

BNP Paribas Wealth Management
BNP Paribas Wealth Management répond à tous les besoins patrimoniaux et financiers d'une clientèle individuelle fortunée, des familles actionnaires et des entrepreneurs. BNP Paribas Wealth Management poursuit le renforcement de son offre de produits et de services durables, notamment par le déploiement de la méthodologie Très5e. Cet outil de notation ESG (environnementale, sociale et de gouvernance) interne, mis à la disposition de nos clients, couvre progressivement l'ensemble des supports d'investissement et constitue une aide à la décision unique sur le marché.
Avec 422 milliards d'euros d'actifs confiés en 2021, BNP Paribas Wealth Management est une banque privée de premier plan à l'échelle mondiale et la 1re banque privée de la zone euro (en actifs sous gestion)

BNP Paribas Asset Management
BNP Paribas Asset Management offre des solutions d'investissement aux épargnants individuels, entreprises et investisseurs institutionnels, et leur propose des expertises spécifiques : stratégies actives à forte conviction, marchés émergents, investissements multi-actifs, dette privée et solutions de liquidité. Engagé dans l'investissement durable depuis 2001, BNP Paribas Asset Management s'est fixé comme priorité de délivrer à ses clients, sur le long terme, des retours sur investissement durables.
Classé 7e du global top ESG Responsible Investment Brand Index FRIBIC 2021 en phase avec sa nouvelle signature, « L'investisseur durable d'un monde qui change »

BNP Paribas Real Estate
Avec une gamme étendue de services, BNP Paribas Real Estate accompagne ses clients – investisseurs institutionnels, propriétaires, entreprises, collectivités, particuliers, etc. – durant toutes les étapes du cycle de vie d'un bien immobilier : promotion, transaction, conseil, expertise, *investment management* et *property management*. Il intervient dans toutes les classes d'actifs, des bureaux aux logements, en passant notamment par les hôtels et les commerces.
Présent dans 30 pays, dont des implantations directes dans 20 pays d'Europe

BNP Paribas Principal Investments
BNP Paribas Principal Investments est en charge de la gestion du portefeuille de participations industrielles et commerciales non cotées et cotées de BNP Paribas, dans une optique d'accompagnement de la croissance des sociétés *midcaps* européennes. La stratégie d'investissement en *private equity* a été ouverte en 2020 à nos clients avec la création du fonds BNP Paribas Agility Capital. BNP Paribas Principal Investments gère également un portefeuille de participations minoritaires dans les entreprises innovantes liées à la transition écologique. Cette stratégie s'ouvre en 2020 à nos clients avec le lancement du fonds BNP Paribas Solar Impulse Venture, en partenariat avec la Fondation Solar Impulse. ■

"L'ambition de notre pôle est de faire de BNP Paribas une référence européenne dans la protection, l'épargne et l'investissement responsables. Dans un environnement en pleine mutation, nous allons conjuguer la force de notre modèle intégré, la richesse de nos expertises internes et la puissance de la technologie pour accompagner nos clients dans l'évolution de leurs besoins."

RENAUD DUMORA
Directeur Général adjoint, Investment & Protection Services

VISION

Avec le lancement du plan stratégique GTS 2025, Investment & Protection Services (IPS) se donne pour ambition de devenir un acteur européen de référence en protection, épargne et investissement responsables. Pour cela, le pôle se donne trois priorités :
■ **Une offre de services et de solutions élargie alliée à un réseau de distribution renforcé**
■ **Une position de leader en matière de responsabilité sociale et environnementale**
■ Des métiers digitaux, agiles, efficients et à la pointe de la technologie

STRATÉGIE

Avec le développement d'une offre enrichie pour ses clients et partenaires, IPS vise une croissance de tous ses métiers. Afin de renforcer ses positions et de saisir de nouvelles opportunités de croissance, cette offre repose tout particulièrement sur trois piliers stratégiques :
■ L'accélération du développement de l'épargne financière
■ La captation de la croissance sur les actifs privés
■ Le renforcement de son leadership en matière d'investissement responsable

Afin d'atteindre ses objectifs, IPS actionne quatre leviers :
■ tirer le meilleur parti du modèle intégré du Groupe ;
■ accélérer son développement sur le digital, la donnée et l'intelligence artificielle ;
■ continuer à adapter ses modes de travail ;
■ poursuivre l'optimisation de son modèle opérationnel.

COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES

THIERRY LABORDE
Directeur Général délégué, Commercial, Personal Banking & Services

"La vocation de Commercial, Personal Banking & Services est d'accompagner nos clients, en toute confiance, en leur proposant le meilleur du digital et de l'humain, ainsi que des solutions pour leurs besoins financiers et au-delà."

- "Banque Commerciale en France (BCEF)" 7,7 millions de clients
- "BNP Paribas Fortis en Belgique" 3,4 millions de clients
- "BNL en Italie" 2,6 millions de clients
- "BGL BNP Paribas au Luxembourg" 188 000 clients
- "International Retail Banking" 16,8 millions de clients (Europe Méditerranée : 15 millions de clients*; Bank of the West : près de 1,8 million de clients)

Notre pôle Retail Banking devient Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) pour refléter davantage la réalité de son offre et des clients qu'il sert. Il fédère l'ensemble de nos banques commerciales et des métiers spécialisés pour accompagner nos clients au quotidien et dans la concrétisation de leurs projets.

Nos banques commerciales

Avec ses quatre marchés domestiques en zone euro (France, Belgique, Italie, Luxembourg) et International Retail Banking (qui réunit les banques de détail de neuf pays hors zone euro), BNP Paribas dispose d'un important réseau d'experts et propose à ses clients une vaste gamme de services et de produits, avec, par exemple, des solutions de financement ou d'épargne. Un écosystème de partenaires renforce ces offres au-delà du service bancaire. En plaçant l'innovation et la sécurité au centre de leur modèle, nos réseaux adaptent leurs produits et services aux nouveaux besoins de leurs clients et conjuguent le meilleur du digital et de l'humain pour être leur partenaire de confiance dans la durée.

Nos métiers spécialisés

Arval
Arval met à la disposition des entreprises, de leurs collaborateurs et des particuliers un écosystème de solutions, de services et d'outils digitaux pour optimiser leur mobilité en cohérence avec les enjeux actuels, notamment la transition énergétique et l'essor de l'économie de l'usage.
Avec l'ambition de louer 700 000 véhicules électrifiés d'ici à 2025 et de proposer des solutions de mobilité durable dans l'intégralité de ses entités dans le monde, Arval se positionne comme leader de la mobilité durable.
Une flotte de près de 1,5 million de véhicules loués à ses 300 000 clients

BNP Paribas Leasing Solutions
BNP Paribas Leasing Solutions propose aux entreprises et aux professionnels de l'industrie des solutions de location et de financement pour leurs équipements. En s'appuyant sur différents canaux commerciaux (partenaires industriels comme les constructeurs et distributeurs, entreprises en direct, réseaux de banque de détail), BNP Paribas Leasing Solutions accompagne les acteurs de l'économie réelle en finançant tous les grands marchés d'équipements professionnels et en contribuant à la transition écologique de ses clients par le financement d'équipements à impact positif et le soutien de l'économie circulaire.
« European Lessor of the Year » pour la 9e année consécutive (Leasing Life, principal média dédié au leasing en Europe)

BNP Paribas Personal Finance
BNP Paribas Personal Finance est un acteur majeur du financement aux particuliers en Europe. Au travers de ses marques commerciales, il propose, *via* plusieurs canaux, une gamme complète de crédits à la consommation. BNP Paribas Personal Finance développe une stratégie active de partenariats avec les enseignes de distribution, les constructeurs et distributeurs automobiles, les e-commerçants et d'autres institutions financières. L'entreprise est par ailleurs engagée pour l'éducation financière et l'e-inclusion.
Plus d'un million d'opérations par mois réalisées en selfcare, exécutées par 900 robots automatisant les processus développés et construits en interne

BNP Paribas Personal Investors
BNP Paribas Personal Investors offre à ses clients particuliers, en plus de son métier traditionnel de courtage en ligne, un large éventail de services bancaires, de crédit et d'épargne. Ce métier apporte également aux conseillers financiers indépendants, aux gestionnaires d'actifs et aux fintechs des services digitaux innovants.
BNP Paribas Personal Investors est présent en Inde, en Allemagne et en Autriche (jusqu'au 1er décembre 2020, date de la vente d'Hello bank! Austria) à travers trois marques, dont Consorsbank pour les particuliers.
8,5 millions de clients particuliers en 2020

Nickel
Premier compte sans banque lancé en France en 2017, Nickel propose un compte courant disponible en cinq minutes auprès de l'un de ses 7 500 partenaires buralistes ou Points Nickel. Ses clients peuvent ainsi payer et être payés *via* une offre simple et utile. Après l'Espagne en 2019, Nickel se tourne vers d'autres pays européens, à commencer par la Belgique et le Portugal au premier trimestre 2020, puis l'Allemagne en 2021.
3,5 millions de clients en France depuis son lancement en 2017 ■

VISION

Avec le lancement du plan GTS 2025, le pôle CPBS affirme son ambition de fédérer les banques commerciales du Groupe et plusieurs métiers spécialisés, pour être performant, agile, et se positionner en partenaire de confiance de nos clients afin de répondre à leurs besoins financiers et au-delà, tout en servant leur meilleur intérêt et celui de la société.

Pour concrétiser cette vision, CPBS s'appuie sur quatre priorités :
- Le pôle entend tout d'abord améliorer la recommandation de ses clients et collaborateurs, en renforçant son organisation centrée sur le client, avec l'appui de méthodes de travail agiles et d'équipes autonomes et responsabilisées.
- CPBS compte aussi améliorer l'expérience de ses clients, à travers une offre de produits et de services simplifiée, enrichie et responsable, allant au-delà des services bancaires « classiques ».
- La relation client s'appuiera sur le meilleur de l'humain et du digital, avec, d'un côté, une plus grande disponibilité et une meilleure expertise des conseillers, et, de l'autre, un développement d'outils digitaux pour répondre aux besoins de *selfcare* des clients.
- Enfin, CPBS continuera à bâtir un modèle opérationnel industrialisé et résilient.

STRATÉGIE

Fort de ses positions de leader sur deux tiers de ses métiers et de la transformation de son modèle opérationnel, CPBS affiche un potentiel de croissance significatif. Sa vision PNPS nourrit les plans d'actions de chacun de ses métiers et assure le développement des revenus et de la rentabilité.
- Le pôle vise d'abord à accélérer la croissance significative et rentable de ses métiers spécialisés, leaders sur des marchés en croissance.
- Il compte ensuite renforcer ses positions de leadership en Europe pour les entreprises et le segment banque privée.
- CPBS repositionne aussi ses activités de banque de détail pour améliorer toujours plus son attractivité, tout en adaptant son modèle opérationnel.
- Enfin, le pôle poursuit l'amélioration continue de son efficacité pour réduire les coûts de fonctionnement et financer de nouvelles initiatives.

RENFORCER NOTRE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Dans le cadre de son plan stratégique GTS PNPS, le Groupe entend amplifier le recours à la technologie et à l'industrialisation au sein de tous ses métiers afin d'améliorer son efficacité opérationnelle.

La performance opérationnelle constitue pour BNP Paribas un facteur clé de succès pour que le Groupe poursuive son développement dans des conditions optimales. Face à des concurrents qui se veulent toujours plus agiles, la maximisation de la performance suppose d'optimiser en permanence l'expérience client, de gagner en compétitivité et de revisiter régulièrement les processus en vigueur. Plusieurs fonctions du Groupe, en charge des systèmes d'information, de l'immobilier d'exploitation, des achats ainsi que du consulting interne et de la data notamment, s'emploient à relever ces défis. Placées sous la responsabilité de notre Chief Operating Officer, elles s'attachent à mettre la technologie au cœur du modèle du Groupe, à améliorer ses modes de fonctionnement et à poursuivre la démarche d'industrialisation engagée.

Accompagner la transformation du Groupe

Cette ambitieuse feuille de route se concrétise au travers de plusieurs chantiers de transformation : déploiement d'avancées technologiques portées par des systèmes d'information toujours plus performants, recours à l'intelligence artificielle et à la robotique, usage sécurisé et raisonné de la data, développement d'un cloud dédié pour l'hébergement sécurisé des données bancaires, maîtrise accentuée de nos coûts et investissements, rationalisation de nos processus à des fins de plus grande fluidité. Dans ce cadre, nos différents métiers et fonctions sont appelés à accentuer leur dynamique de coopération.

Avec le renforcement de notre performance opérationnelle, le Groupe sera plus compétitif, plus agile dans son organisation, et offrira à ses clients internes et externes un meilleur service.■

"Pour accroître notre performance opérationnelle, nous mobilisons plusieurs leviers. Nous accélérons notre démarche d'industrialisation, nous tirons le meilleur parti possible de la data et de la technologie pour accroître notre compétitivité et nous déployons des modes de collaboration souples et agiles entre nos différentes entités."

LAURENT DAVID
Directeur Général adjoint,
Chief Operating Officer

IDENTIFIER LES RISQUES POUR MIEUX LES ANTICIPER

La maîtrise des risques est au cœur de notre modèle. Elle s'appuie sur deux missions : identifier les risques, de toute nature, tangibles ou émergents, et s'en prémunir au moyen d'un dispositif de contrôle interne constamment amélioré.

Grâce à sa maîtrise éprouvée du risque dans toutes ses activités et à sa culture solide de la conformité, le Groupe a su accompagner ses clients et financer leurs investissements, en dépit des incertitudes liées à la persistance de la crise sanitaire.

Le dispositif que nous avons mis en place s'applique à identifier et à anticiper en permanence les risques auxquels notre Groupe peut se trouver exposé, afin de nous en prémunir. Parmi ceux-ci, une attention toute particulière est portée aux risques principaux et émergents.

Les risques principaux englobent ceux susceptibles de survenir à brève échéance et d'avoir un impact significatif sur les résultats financiers, la réputation ou la pérennité du Groupe. Ils sont liés aux conditions macroéconomiques dans lesquelles nous exerçons nos activités, par exemple la hausse de l'endettement, à la régionalisation des échanges commerciaux, du fait notamment des possibles relocalisations des lignes de production dans les pays matures, ou à des évolutions de législations et réglementations applicables aux institutions financières. À ce panorama sont aussi ajoutés l'instabilité politique dans certains pays, la montée des cyberattaques et l'accroissement du risque technologique. Les risques émergents, quant à eux, sont nouveaux et/ou évolutifs. Si leur impact peut devenir significatif à l'avenir, ils sont encore difficiles à quantifier et à évaluer avec précision. Il s'agit des innovations technologiques, des changements réglementaires, des menaces sanitaires, du dérèglement climatique, ainsi que des évolutions démographiques et sociétales.

Un dispositif de contrôle interne constamment amélioré

Pour poursuivre notre développement tout en conservant la confiance de nos clients et partenaires, notre dispositif de contrôle interne doit être effectif et efficace en permanence. Reposant sur six fonctions transverses – LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance, Inspection Générale –, il s'appuie sur une politique et des procédures rigoureuses et va de pair avec une culture de conformité toujours plus aguerrie.

Nos objectifs ? Continuer à améliorer notre modèle opérationnel de lutte contre le blanchiment, le financement du terrorisme et la corruption ; accentuer les dispositifs de respect des sanctions financières internationales et intensifier les programmes de formation en ligne au bénéfice de tous nos collaborateurs. Alliée à notre stratégie de diversification de nos portefeuilles de crédits, cette politique de maîtrise des risques contribue directement à la solidité de BNP Paribas.■

34 pb[H]

C'EST LE COÛT DU RISQUE EN 2021
à un niveau bas et en baisse de 3P points par rapport à PNPN

[H] Coût du risque rapporté aux encours de crédit à la clientèle, en début de période, exprimé en points de base.

Un dispositif de contrôle des risques, présent à tous les niveaux de l'entreprise

CONTRÔLE PERMANENT		CONTRÔLE PÉRIODIQUE
1re ligne de défense	2e ligne de défense	3e ligne de défense
Entités opérationnelles : métiers et fonctions	Fonctions LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance	Inspection Générale

À L'ÉCOUTE DE NOS PARTIES PRENANTES

Le dialogue que BNÈ Èaribas entretient avec lEensemble de ses parties prenantes se veut ouvert et constructifL Il vise à identifier leurs attentes en constante évolution et à intégrer les transformations de la société afin de nourrir les orientations stratégiques du GroupeL

Toutes nos parties prenantes comptent

BNP Paribas accorde une attention soutenue aux parties prenantes de l'écosystème dans lequel il évolue, segmentées en deux typologies. Les parties prenantes qualifiées de contractuelles englobent les clients, " les collaborateurs et partenaires sociaux, les actionnaires individuels et investisseurs institutionnels, et les fournisseurs. "
Les parties prenantes dites stratégiques comprennent, quant à elles, les entreprises au sein desquelles le Groupe investit, les organismes de régulation, les gouvernements et les parlementaires, les organisations internationales, les collectivités territoriales et locales, la société civile, les agences de notation fFinancière et extra-fFinancière, les médias et les populations locales.

Écouter, dialoguer, coconstruire

Dans la droite ligne de notre raison d'être, nous avons fait le choix structurant d'interagir avec l'ensemble de nos parties prenantes dans le cadre d'un dialogue ouvert et constructif. Démarche d'information dédiée, dialogue structuré, dispositifs d'échanges et de suivi de la relation, autant de formes que revêtent " ces interactions au quotidien. "

Les objectifs de cette démarche dEécoute et dEchanges ? Anticiper les évolutions de nos métiers et améliorer continuellement nos produits et servicesJ optimiser la gestion des risques auxquels le Groupe est confronté et concevoir des solutions innovantes à impact positif sur la sociétéL

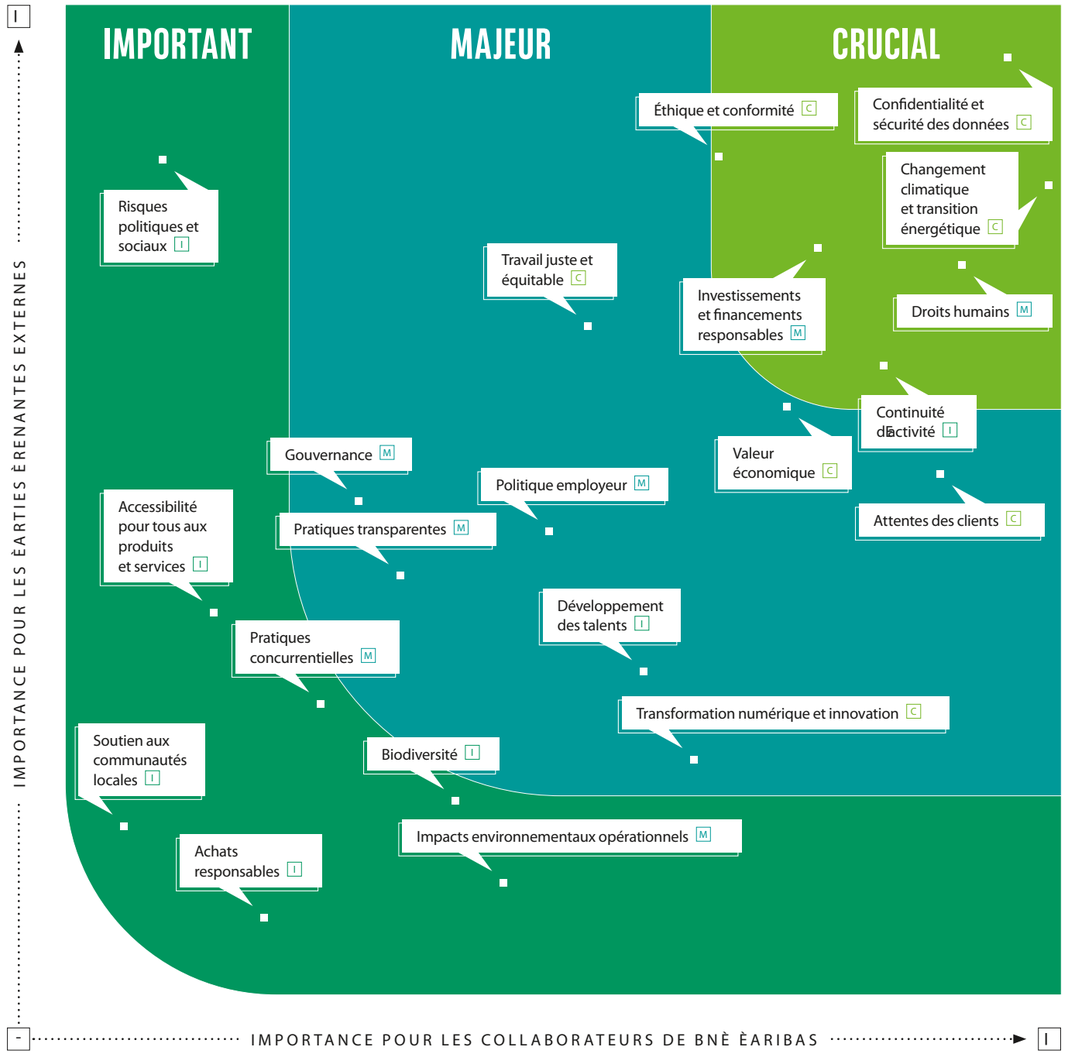
La matrice de matérialité, outil indispensable

Pour nourrir lEanalyse des attentes de nos parties prenantesJ nous avons révisé en PNPO notre matrice de matérialitéL Présentée ciKcontreJ cette matrice cartographie et hiérarchise les différents enjeux auxquels nous sommes confrontésL Pour réaliser cette mise à jourJ nous nous sommes appuyés sur lEevaluation de lEimportance que représentent PO enjeux extraKfinanciers pour le Groupe, en recueillant à la fois la perception de plus de OPNN senior managers et celle de nos parties prenantes externesL
Au terme de cette étudeJ trois groupes dEenjeux émergentL Ils sont classés en enjeux cruciauxJ majeurs et importantsL

Les enjeux cruciaux se densifient

Les enjeux qualifiés de cruciaux revêtent pour le Groupe un caractère essentielL SEils regroupentJ comme en PNOVJ la confidentialité et la sécurité des donnéesJ le changement climatique et la transition énergétiqueJ lEethique et la conformitéJ ils sEenrichissent des droits humainsJ des investissements et financements responsablesJ et de la continuité dEactivitéL Ces six enjeux cruciauxJ associés aux huit enjeux majeurs que sont la valeur économiqueJ les attentes des clientsJ la transformation numérique et lEinnovationJ la politique employeurJ le travail juste et équitableJla gouvernanceJ le développement des talents et les pratiques transparentesJ représentent pour BNP Paribas OR grandes priorités stratégiquesL Le Groupe en a tenu compte dans la construction de son plan stratégique GTS PNPS Fexposé dans les pages précédentesGL les trois ambitions qui le structurent – GrowthJ Technology et Sustainability – sEen inspirent fortementL La croissance rentableJ lEamélioration continue de lEexpérience client et collaborateurJet la finance durableJau ct ur de ce planJ sont en effet des thématiques transversales à ces OR prioritésL■

Notre matrice de matérialité PNPO



CONCEVOIR DES SOLUTIONS INNOVANTES

En plaçant l'innovation au cœur de sa stratégie, BNP Paribas s'adapte à l'évolution des attentes de l'ensemble de ses clients, tout en agissant concrètement au service de la transition énergétique. Parcours clients optimisés, solutions de paiement adaptées aux nouveaux usages, promotion des nouvelles mobilités, produits financiers responsables, nous multiplions les avancées concrètes. Avec une conviction : mettre nos innovations au service d'un avenir durable.

PENSER L'INNOVATION

AU SERVICE DE TOUS

Être la banque d'un monde qui change implique pour BNP Paribas d'anticiper les changements qui touchent ses clients et les mutations de nos sociétés. Placée au cœur de nos enjeux, l'innovation nous donne l'opportunité d'offrir une expérience client fluide, rapide et sécurisée, notamment au travers des moyens de paiement, qui en sont une composante majeure. Nouvelle étape dans l'évolution du multicanal vers l'omnicanal, le commerce unifié positionne ainsi l'acte de paiement comme un point névralgique de la relation client, avec le double enjeu de faciliter la vie des consommateurs et d'améliorer les performances des marchands. L'innovation ne se joue pas que sur le terrain de la technologie, mais nous permet également de nous distinguer en apportant des réponses aux attentes de nos clients souhaitant saisir des opportunités d'investissement plus responsables. La finance durable, fondée sur les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), est depuis plusieurs années au cœur de notre stratégie pour construire un monde plus juste. Deux experts de BNP Paribas reviennent sur les bénéfices d'une innovation au service de nos clients et de la société.

Si vous ne deviez retenir qu'un mot pour qualifier l'innovation dans le domaine des moyens de paiement, quel serait-il ?

Pour moi, le maître mot est sans conteste « simplicité ». Une notion indissociable de celle d'attractivité. Nous assistons à une convergence de l'expérience de paiement entre le face-à-face et l'e-commerce, ouvrant la voie au commerce unifié. Les marchands ont été amenés à repenser leur stratégie digitale. Leur enjeu n'est plus de piloter la relation client au travers de différents canaux, mais de repenser l'expérience client sur tous les canaux, pour mettre le client au cœur du parcours d'achat. Ce changement de paradigme constitue un cercle vertueux, puisqu'il simplifie la vie des clients tout en améliorant les performances des marchands !

La crise sanitaire a bouleversé nos manières de régler nos achats. Le développement rapide des nouveaux moyens de paiement est-il irréversible ?

Tout à fait. Il n'y aura pas de retour en arrière. Nous constatons chaque jour la disparition des espèces ; la pratique du sans-contact s'est totalement banalisée [1] et le paiement *via* le téléphone mobile gagne chaque jour du terrain. Nous sommes tous devenus des adeptes du *click and collect*, qui supprime les délais et les contraintes de livraison, tout en nous offrant un point de contact personnalisé, à valeur ajoutée, avec un conseiller.

Quelles sont les principales innovations récentes ?

La première qui me vient à l'esprit est le paiement fractionné. La possibilité de payer en plusieurs fois ses achats s'intègre désormais de manière transparente dans le panier d'achat en ligne, et de plus en plus aussi lors d'achats en magasin. Elle s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant pour le client et pour le commerçant. Le potentiel considérable de cette innovation démontre tout l'intérêt de l'acquisition par le Groupe du leader français du paiement en plusieurs fois, FLOA. Elle donne à BNP Paribas un atout supplémentaire pour intégrer les facilités de paiement à toutes ses offres.
La deuxième innovation que je citerais est la carte bancaire biométrique qui permet de payer en sans contact au-delà du plafond des 50 euros instauré pour toutes les autres cartes. Nous avons été, chez BNP Paribas, la première banque à l'expérimenter et nous l'avons déployée dans toutes nos agences en 2020.
La troisième tendance majeure est la modernisation des virements : ils sont devenus instantanés, et nous avons par ailleurs développé une offre de virement en devise très concurrentielle. C'est précieux par exemple pour les parents dont les enfants font des études à l'étranger.

Pouvez-vous déjà nous dire à quoi ressembleront les paiements de demain ?

Les expérimentations visent toujours à simplifier et à enrichir l'acte de paiement. Pour prendre un exemple, la solution d'encaissement Lyf permet de régler son addition au restaurant depuis sa table, en scannant tout simplement un É R code. Un gain de temps pour le client et la possibilité pour le restaurateur de disposer d'une base de clients enregistrés sur l'application qu'il peut animer au travers d'offres ciblées ou de programmes de fidélité dédiés.

NEIL PEIN
Responsable de la transformation des Paiements du Groupe

[1] En 2020, plus de 11 Md de paiements par carte ont été réalisés sans contact, contre à peine 0,1 Md en 2014.
Source : Groupement des Cartes Bancaires CB.
[2] Produits faisant la promotion de caractéristiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance).
[3] Produits ayant un objectif environnemental et/ou social.
[4] Selon une étude Morningstar sur les actifs sous gestion des fonds européens.
[5] Au 30 décembre 2020.
[6] https://www.docfinder.bnpparibas/?aml.com/#pi/files/N23SONPPAK7TRTKRFPBKARCRKECCUL5.R33TND
[7] https://www.mediaroom.kfr.bnpparibas/?aml.com/#actualites/1.bnpkparibas/?asset-management/revele/les/resultats/cle/s/on-k-etude/?ur/1.impact/positif/?du/1.dialogue/?et/?du/1.vote/?ur/1.ax/?eminisation/1.les/1.conseils/1.administration/?d/SW9.5bPN1.html

Les attentes des investisseurs en matière de développement durable évoluent-elles ?

Nous constatons un intérêt croissant pour l'investissement durable car les investisseurs sont de plus en plus sensibilisés aux enjeux sociaux et environnementaux et souhaitent que leurs investissements aient un impact positif sur le monde. On observe un regain d'intérêt pour les fonds thématiques. Sous le double effet du renforcement des exigences réglementaires et de la demande croissante des investisseurs.

En quoi l'innovation permet-elle à BNP Paribas Asset Management de conserver son avance dans le domaine de la finance durable ?

L'innovation s'est avérée essentielle pour devenir un leader de l'investissement durable – et, en 2020, nous avons changé notre signature pour « L'investisseur durable d'un monde qui change ». Nous nous efforçons d'offrir des solutions durables et innovantes à nos clients – comme notre stratégie *Ecosystem Restoration*, axée sur la restauration et la préservation des écosystèmes mondiaux et du capital naturel, ou encore notre stratégie *Inclusive Growth*, qui investit dans des entreprises ayant une approche proactive en matière de réduction des inégalités sociales.
Nous innovons également de manière constante afin d'améliorer notre approche d'investisseur durable et développons des modèles propriétaires d'évaluation des risques et opportunités d'investissement liés à la durabilité : méthodologie de notation de croissance inclusive, estimation des émissions de carbone, etc.

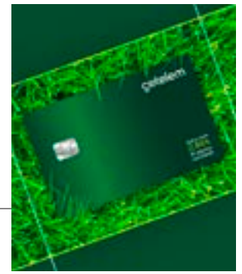
JANE AMBACHTSHEER
Global Head of Sustainability,
BNP Paribas Asset Management

Selon vous, quelles sont les innovations majeures qui ont marqué l'année au sein de BNP Paribas Asset Management ?

Nous continuons à progresser sur tous les fronts de la finance durable !
Un exemple concret : si environ un tiers des actifs des fonds européens sont classés article 8 [8] ou article 9 [9] de la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* [10], cette proportion atteint 80 % [11] des actifs de notre gamme de fonds ouverts.
Nous avons agi en tant que *future makers*, en faveur de trois thèmes clés, appelés les « 3E » :
- Transition énergétique *(Energy Transition)* : nous nous sommes engagés dans la Net Zero Asset Managers initiative et publierons notre feuille de route « net zero » qui encadrera notre engagement ainsi que les objectifs et la stratégie associés en 2021.
- Protection de l'environnement *(Environmental Sustainability)* : nous avons lancé une feuille de route « biodiversité » [12], pionnière sur le marché. Elle implique des partenariats innovants avec le *Carbon Disclosure Project* et l'*Iceberg Data Lab* pour développer des indicateurs de mesure sur la biodiversité, aidant ainsi les investisseurs à mieux évaluer les impacts sur celle-ci.
- Égalité et croissance inclusive *(Equality and Inclusive Growth)* : nous avons lancé notre stratégie de croissance inclusive relative aux différents enjeux sociaux. Plus récemment, nous avons mené une étude [13] sur le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration, qui a démontré l'efficacité de la politique de vote et du dialogue actionnarial de BNP Paribas Asset Management.

Pour atteindre l'excellence, nous devons encore accélérer notre transformation, en proposant des programmes de formation au développement durable, en œuvrant pour l'égalité femmes-hommes, en réduisant les émissions et les déchets liés à nos propres opérations, et en offrant aux collaborateurs des opportunités de bénévolat axées notamment sur l'inclusion des jeunes.
Nous continuerons à innover de manière ambitieuse en matière d'investissement durable – en renforçant notre capacité à délivrer, sur le long terme, des retours sur investissement à nos clients, ainsi qu'à attirer et retenir les talents. Nous avons mis en place une stratégie innovante afin de garder une longueur d'avance, et nous nous réjouissons d'accompagner nos clients dans cette aventure.

PNPO
UNE ANNÉE DE INNOVATIONS



RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Pour BNP Paribas, dessiner la banque du futur, c'est avant tout améliorer l'expérience et le parcours de ses clients au plus près de leurs attentes et de leurs usages. Retour sur les innovations phares de PNPO.

DEUX MODÈLES DE SERVICE DIFFÉRENCIÉS
Pour s'adapter aux attentes de ses U millions de clients particuliers, la Banque commerciale en France FBCEFG donne à chacun le choix entre deux modèles de service. Le premier, gratuit, « Proximité », s'adresse aux personnes qui ont surtout des besoins courants et attendent fluidité et réactivité de leur banque. Chaque client peut joindre, au sein de son agence bancaire, une équipe de conseillers connaissant tous son dossier. Le second modèle, payant, nommé « Affinité », met un conseiller dédié à la disposition des particuliers ayant besoin d'un accompagnement et d'une expertise renforcés sur la gestion patrimoniale.

LA TECHNOLOGIE ÈOUR UNE ENTRÉE EN RELATION ÈLUS FLUIDE
Pour réduire les délais d'ouverture de compte, la BMCI au Maroc et BGL BNP Paribas au Luxembourg développent de nouvelles solutions technologiques. Du côté de la BMCI, grâce à É lickEER, les délais d'ouverture de compte sont passés de deux jours à vingt minutes, avec la remise d'un relevé d'identité bancaire FRIBG le jour même. Avancée similaire pour BGL BNP Paribas qui s'appuie sur l'identification vidéo pour permettre une ouverture de compte à distance. BGL BNP Paribas met aussi en place la signature électronique, en partenariat avec l'autorité de certification LuxTrust, et propose à ses clients, *via* l'application Web Banking, d'activer leurs cartes bancaires, d'augmenter leurs plafonds et d'activer, désactiver les paiements e-commerce.

UNE SOLUTION ONNC DIGITALE, ONNC DÉDIÉE AUX INDÉÈENDANTS
En hausse de ONC par an, la création d'entreprise séduit de plus en plus de jeunes actifs en France. Pour leur apporter des services bancaires et extra-bancaires, Hello bank! lance Hello Business. Une offre complète ONNC digitale qui facilite leurs opérations quotidiennes et les accompagne dans le développement de leur activité. Parmi les services proposés, l'encaissement des règlements de leurs clients, une facilité de caisse, la réalisation de devis ou de factures, sans oublier l'accès à des assurances, à une assistance et à un service client dédiés.

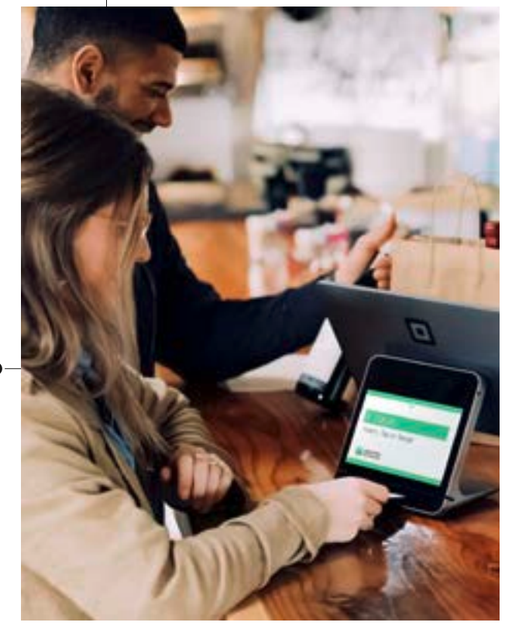
Trois pays, trois cartes de crédit éco-responsables

Chez BNP Paribas Personal Finance, plusieurs pays se sont lancés dans la fabrication de cartes de crédit écoresponsables sans perdre ni en qualité ni en durabilité. C'est le cas de Findomestic en Italie, avec des cartes en PLA[FOG], de Consors Finanz, en Allemagne et en Autriche, avec le choix de matériaux recyclés, et de Banco Cetelem Brazil, au Brésil, qui s'est tournée vers le PVC recyclé. Dans ces pays, le portefeuille de cartes de crédit est progressivement remplacé.

FOG Acide polylactique issu de la fermentation des sucres dans l'amidon de maïs.

ONN[6]
C'est désormais la participation de BNP Paribas au capital d'Exane, le spécialiste des marchés financiers

Après OU ans d'un partenariat fructueux, cette opération, réalisée en juillet PNPO, renforce et élargit la gamme de services actions et dérivés actions proposée par le Groupe aux investisseurs institutionnels et aux entreprises. Cette acquisition contribue à positionner notre pôle Corporate D Institutional Banking FCIBG comme un acteur majeur des marchés actions au niveau mondial.



DES SERVICES DE CONSERVATION DE TITRES
pour les investisseurs étrangers en Chine

Depuis août PNPO, BNP Paribas China Limited dispose, dans le cadre du programme d'accès des investisseurs étrangers qualifiés aux marchés financiers chinois, d'une licence bancaire qui lui permet de leur fournir des services de conservation de titres. La licence *China QFI Custodian* étend l'offre de BNP Paribas, qui peut désormais accompagner directement les investisseurs institutionnels étrangers sur tous les dispositifs d'accès aux marchés actions et obligations chinois. BNP Paribas est l'une des banques étrangères les mieux placées pour soutenir les investisseurs institutionnels étrangers sur le marché chinois.

Axepta
étend sa présence en Belgique et au Luxembourg

En avril PNPO, Axepta BNP Paribas Benelux signait avec la société Worldline un accord pour reprendre une partie des activités de traitement des paiements par cartes d'Ingenico en Belgique et de Worldline au Luxembourg. Axepta étend ainsi sa présence sur ses deux marchés domestiques du traitement des paiements par carte. Avec cette acquisition, finalisée en novembre PNPO, la filiale à ONNC de BNP Paribas Fortis devient le numéro deux des services de paiement en Belgique.

RIM TEHRAOUI
Chief Data Officer

La banque et la finance font partie des secteurs qui produisent et échangent une très grande quantité de données.

Un réservoir immense qui offre une perspective passionnante d'analyses et d'applications. La data s'impose comme un asset primordial, dans un contexte d'évolution toujours plus rapide de nos métiers. Cependant, elle n'a de valeur que si elle est contextualisée, encadrée et utilisée à propos. En effet, bien analysée et couplée aux techniques d'intelligence artificielle, la data nous permet d'améliorer nos processus ainsi que la compréhension fine de nos clients, pour leur proposer des services appropriés et une expérience toujours plus adaptée et fluide.

N°0 de l'expérience digitale client. C'est le classement de la banque directe Consorsbank selon l'agence de notation D-Rating,

spécialisée dans l'évaluation de la digitalisation des acteurs du secteur bancaire, au terme de son étude annuelle, parue en décembre PNPO. Consorsbank est la marque allemande de BNP Paribas Personal Investors, le spécialiste digital des services bancaires et d'investissements de BNP Paribas.

L'économie circulaire, c'est du concret !

BNP Paribas s'est distingué en PNPO par une série d'initiatives en faveur de l'économie circulaire. BNP Paribas Cardif a lancé une assurance pour téléphones, tablettes et ordinateurs portables reconditionnés dans six pays : France, Espagne, Allemagne, Belgique, Italie et Pays-Bas. Conçue en partenariat avec la première place de marché dédiée aux produits reconditionnés Back Market et l'insurtech bolttech Fanciennement iKsurance. Cette offre répond aux attentes des consommateurs désormais demandeurs de produits ayant une empreinte environnementale limitée. Pour les encourager dans leur démarche écoresponsable, en cas de dommage, la priorité est donnée à la réparation. En outre, les trois partenaires reversent après chaque nouvelle adhésion 0 euro à l'association Wings of the Ocean, spécialisée dans la dépollution des océans. Le Groupe a aussi, *via* BNP Paribas Personal Finance, décidé d'investir dans la location longue durée de produits de grande consommation, allant du matériel informatique aux vélos, à la suite d'une prise de participation minoritaire dans Evollis, réalisée en octobre PNPO.

Nickel poursuit son développement

Accessible à tous sans aucune condition de revenus et disponible chez les buralistes ou en Points Nickel, l'offre Nickel s'est étoffée en PNPO de deux nouveaux services en France. Le premier concerne le lancement de la carte premium Nickel Metal, grâce à laquelle les clients bénéficient d'avantages tarifaires en France et à l'étranger, ainsi que d'une assistance et d'assurances exclusives. Sa particularité ? Pour CNN euros par an, elle est l'offre Metal la moins chère du marché. En plus, Nickel reverse 5 euros de chaque cotisation annuelle à une cause solidaire. Le second service permet dorénavant aux clients d'encaisser des chèques sur leur compte, directement depuis leur espace Web ou sur leur application mobile. Une fonctionnalité très attendue. Nickel, qui vient de franchir le cap des P,5 millions de clients en France, a été élue néobanque de l'année PNPO. Après l'Espagne fin PNPN, Nickel part à la conquête des marchés portugais et belge en PNPP, et allemand en PNP3.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE L'ÉPARGNE

Avec le lancement du fonds Euro Private Strategies, BNP Paribas Cardif entend financer la croissance des sociétés françaises et européennes non cotées tout en donnant à ses clients la possibilité de diversifier leurs investissements à long terme. Intégrant des critères ESG [ROG], ce nouveau placement est destiné à soutenir des projets d'entreprises ou d'infrastructures durables et responsables. Il permet aussi à BNP Paribas Cardif d'agir concrètement en faveur de la transition énergétique, en soutenant la production d'énergies décarbonées issues des panneaux solaires, des éoliennes, ou encore de la biomasse.

ROG Environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Des partenariats renforcés avec le secteur automobile

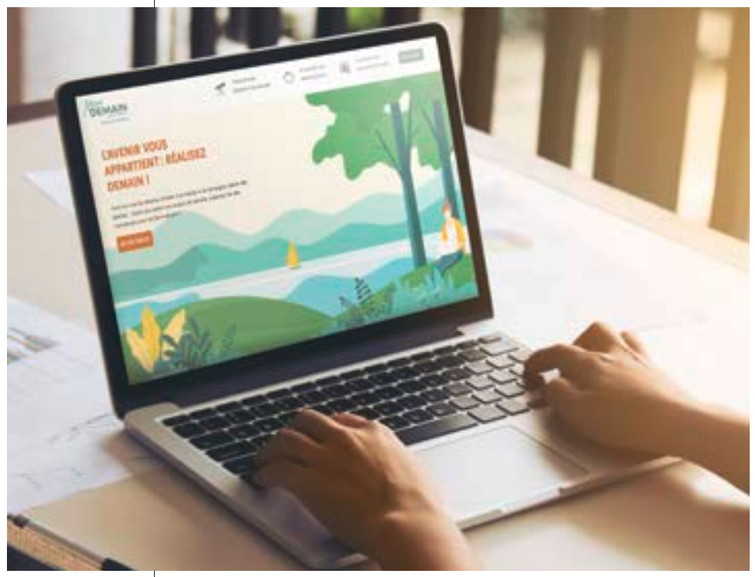
BNP Paribas a continué en PNPO de façaccompagner le secteur automobile avec qui il entretient des liens étroitsL BNP Paribas Personal Finance a signé un accordKcadre avec Stellantis pour devenir le partenaire unique de ses activités de financement pour lfensemble de ses marques sur trois marchés stratégiques que sont lfAllemagneJ lfAutriche et le RoyaumeKUniL BNP Paribas Personal FinanceJ Arval et BNP Paribas Cardif ont également combiné leurs expertises en matiôre de mobilité dans un partenariat avec Jaguar Land RoverLL fobjectif ? FournirJ dôs début PNP3J au réseau de partenaires distributeurs et aux clients du constructeurJ une gamme complôte de solutions comprenant le financement de stocksJ les prêts classiquesJ la location avec option dfachatJ la location longue durée ainsi que des solutions dfassuranceL Neuf pays bénéficieront de cet accord : la FranceJ lfAllemagneJ lfItalieJ lfEspagneJ la BelgiqueJ le LuxembourgJ les PaysKBasJ lfAutriche et le PortugalL EnfinJ le Groupe a coordonné les différentes opérations du désengagement du capital de Stellantis opérées par le constructeur chinois Dongfeng MotorJ à la suite de la fusion entre PSA et FCAL■

Soutenir
les sociétés françaises cotées

Lac OlcLest le nom du fonds dfinvestissement lancé en mai PNPN par BpifranceJ sur une initiative du ministôre de lfÉconomieJ des Finances et de la Relance françaisL Son objectif ? Soutenir les sociétés françaises cotées et les protéger contre des tentatives de rachat hostilesL Doté dfune capacité dfinvestissement de RJP milliards dfeurosJ il regroupe lfÉtat français *via* BpifranceJ et Mubadala Investment CompanyJ le fonds souverain dfAbu DhabiJ qui ont chacun investi O milliard dfeurosLBNP Paribas Cardif fait également partie de ses principaux souscripteursL Le fonds vise à terme une capacité dfinvestissement de ON milliards dfeurosL

UNE CONTRIBUTION MAJEURE DU GROUÈE
Plusieurs entités du Groupe ont contribué à la création et à lfessor de ce fondsL BNP Paribas Corporate Finance a été mandaté pour structurer le fonds et conseiller Bpifrance dans la recherche dfinvestisseursLBNP Paribas Securities Services assureJ en tant que banque dépositaire du fondsJ la conservation de ses actifs et le rôglement des transactionsL EnfinJ Global Markets et Global Banking ontJ quant à euxJ travaillé sur un financement hybride innovant pour le fondsL■

BEYOND BANKING OU L'ART D'ACCOMPAGNER PLUS LARGEMENT NOS CLIENTS



BNP Paribas a lancé en 2021 deux innovations pour faciliter la vie de ses clients et les aider à concrétiser leurs projets.

ÈRÉÊARER SA RETRAITE AVEC LA ÈLATEFORME MONDEMAIN
Avec la plateforme digitale MonDemain lancée en décembre PNPOJ BNP Paribas met à la disposition du grand publicJ tout particuliôrement de la clientôle des RNKSNansJ des produits et services pour préparer sa retraite en toute sérénitéL Construite conjointement par BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Asset Management et Gambit, cette solution vise avant tout à accompagnerJ avec une volonté pédagogique assuméeJ celles et ceux qui souhaitent préparer au mieux leurs projets et plus largement leur avenirLEstimation de leurs besoins à la retraiteJ calcul des revenus futursJ simulation dféconomies dfimpôtsJ autant de modules grâce auxquels il est facile dfanalyser sa propre situationLAu terme dfun rapide tour dfhorizonJ chacun se voit proposer une solution dfépargne de long terme sur mesure fondée sur plusieurs enveloppes – le PERJ le PEAJ lfassurance Kvie et la pierreKpapierL Une mise en relation est aussi proposée avec un conseiller expert du GroupeL Cette plateforme innovante et gratuite est accessible que lfon soit client de BNP Paribas ou nonL

RÉÈONDRE AUX BESOINS DE LA MAISON AVEC BNL ABITO
En ItalieJ BNL a lancé en novembre PNPO BNL AbitoJ un écosystôme digital grâce auquel les clients accôdent à des solutions liées aux besoins de la maisonJ qufil sfagisse dfachatJ de protectionJ de rénovation ou dfefficacité énergétiqueL Lfobjectif ? Leur proposerJ dans une démarche dfopen banking, un systôme intégré de services répondant en tout point à leurs besoinsL■

S'ENGAGER — POUR UNE ÉCONOMIE DURABLE —

En affirmant sa volonté de contribuer à une économie plus durable, BNP Paribas se mobilise pour que son activité et celle de ses clients aient un impact positif pour le monde qui nous entoureL Financement des technologies qui encouragent une économie décarbonée, investissements dans les infrastructures durables, mobilisation pour la biodiversité et pour une transition juste… BNP Paribas intôgre tous ces leviers de transformation dans une démarche dEnsemble Xcritôres de décision, offres commerciales, compétences des collaborateurs, engagements climatiques et sociaux, philanthropieL
Avec une ambition : mettre nos expertises au service dEun modôle plus responsableL

Alors que la COP27 aura lieu en novembre 2022 en Égypte, l'urgence climatique se fait toujours plus pressante. Le constat dressé dans le 6e rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est alarmant : au rythme de développement actuel, le réchauffement climatique pourrait atteindre 2,7 °C à la fin du siècle, bien au-dessus de l'objectif fixé par l'Accord de Paris, nettement inférieur à 2 °C. Pionnier en matière de finance durable, BNP Paribas fait de la transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement un engagement prioritaire. Au-delà de concevoir des produits et services financiers responsables, nous soutenons une pluralité d'initiatives et d'innovations pour faire face aux grands enjeux du changement climatique avec un objectif clair : financer une économie neutre en carbone d'ici à 2050. Rencontre avec deux experts du Groupe qui font vivre notre engagement au quotidien, en accompagnant leurs clients « entreprises », quelle que soit leur taille, dans leur transition.

ACCOMPAGNER LA TRANSITION

SÉVERINE MATEO
Responsable du Low-Carbon Transition Group (LCTG) Corporate & Institutional Banking

Accélérer la transition de nos clients vers une économie durable et bas carbone, ça veut dire quoi concrètement ?

— Chez BNP Paribas, nous nous positionnons comme le partenaire privilégié de nos clients dans leur transition vers une économie bas carbone. En tant que première banque européenne des entreprises et institutions financières, nous avons développé une gamme complète d'expertises dédiées à la transition et nous sommes en mesure de proposer un large éventail de stratégies pour orienter les flux financiers vers des projets et des entreprises qui construisent ce monde bas carbone. BNP Paribas a décidé de créer le Low-Carbon Transition Group (LCTG) en octobre 2020 pour mobiliser nos ressources dans l'accélération de cette transition.

Et quel est précisément le rôle du Low-Carbon Transition Group ?

— Il s'agit d'une organisation dédiée et agile qui capitalise sur le leadership jacquis par le Groupe sur les marchés de capitaux et la finance durable, pour accompagner nos clients à travers le monde à toutes les étapes de leur processus de transition. Nos missions sont notamment de les conseiller sur l'évolution de leurs modèles d'affaires et sur l'alignement de leur structure capitalistique avec les enjeux imposés par la transition, de les aider à compenser leur empreinte carbone résiduelle et de les accompagner dans la transition de leurs activités quotidiennes.

Pour cela, le LCTG compte, d'ici à 2025, fédérer les expertises de 250 professionnels internationaux et capitaliser sur un ensemble élargi de compétences au sein des métiers de la banque. Il apporte aussi à nos clients, grands comptes, start-up et investisseurs institutionnels, notre expertise bancaire et extra-bancaire.

Et quelles sont les premières actions du LCTG ?

— Nous nous mobilisons en particulier sur trois sujets clés : l'énergie propre, la mobilité durable et les nouvelles technologies utiles à la décarbonation. Concernant le premier, BNP Paribas a déjà doublé ses financements aux énergies renouvelables entre 2017 et 2021, en quatre ans au lieu de cinq prévus initialement, en soutenant notamment les premiers sites éoliens maritimes en France et le plus grand parc éolien maritime au monde, au large des côtes du Royaume-Uni. Dans le domaine de la mobilité durable, notre soutien au projet européen de *gigafactory* de batteries automobiles Northvolt, en Suède, constitue un autre exemple probant d'avancée. Nous nous intéressons actuellement au potentiel considérable de l'hydrogène – en étudiant l'opportunité de financer des écosystèmes locaux utilisant de l'hydrogène vert – et à des projets de capture et de stockage du CO_2. Autant de projets que de solutions durables pour notre avenir !

AYMERIC OLIBET
Sustainable Business Advisor, BNP Paribas Fortis

BNP Paribas Fortis lance de nombreuses initiatives pour soutenir les entreprises dans leur transition énergétique. Pourquoi est-ce si important ?

— Après plus d'un siècle et demi de développement économique centré sur les énergies fossiles, notre planète a gagné environ 1,0 °C par rapport à l'ère préindustrielle, multipliant les catastrophes climatiques et ses conséquences désastreuses pour les populations. Un aperçu de ce que deviendrait la vie sur Terre avec un climat hors de contrôle.
Pendant la période de la Covid, on a vu une tendance observée depuis plusieurs années s'est confirmée : les acteurs économiques ont intégré l'urgence climatique.
Les institutions montrent la voie. Le Green Deal Européen vise la neutralité carbone pour l'Europe en 2050, avec un objectif intermédiaire de – 55 % d'ici 2030.

> **755 MILLIARDS DE DOLLARS US**
>
> C'est le montant total des investissements dans la transition énergétique réalisés en 2021 sur l'ensemble de la planète, en hausse de 27 % par rapport à 2020, selon un bilan publié par BloombergNEF (BNEF) en janvier 2022.

La finance durable connaît, de son côté, une croissance inédite : la part des fonds sous gestion intégrant des critères ESG pourrait dépasser les 50 trillions de dollars US en 2025, soit plus d'un tiers des actifs sous gestion dans le monde.
Chez BNP Paribas Fortis, nous prenons, à notre échelle, notre place dans cette mobilisation. C'est le sens du lancement du Sustainable Business Competence Centre (SBCC) en septembre 2020 : sans équivalent en Belgique, il se positionne comme un partenaire de référence pour accompagner les entreprises dans leur transition durable.

Pouvez-vous nous citer une opération marquante réalisée par le SBCC en 2020 ?

— Parmi les 200 dossiers crédits analysés l'an dernier, principalement dans l'énergie renouvelable et la gestion de déchets, le projet Biometh'Haulerie Product est un exemple emblématique de ce que le SBCC soutient. Ce site industriel intègre les principes de l'économie circulaire dans la gestion des biomatières et des déchets organiques afin de produire un engrais organique certifié, qui peut se substituer à certains engrais chimiques. Nous sommes fiers d'accompagner ce projet, qui présente l'avantage supplémentaire de s'ancrer dans une logique locale : les biomatières de Wallonie sont ainsi traitées et valorisées sur le territoire wallon.

> **250 PROFESSIONNELS INTERNATIONAUX**
>
> C'est le nombre d'experts que BNP Paribas souhaite mobiliser au sein du Low-Carbon Transition Group, d'ici à 2025, au service de l'accélération de la transition de nos clients : 150 issus des équipes de conseil, de marchés de capitaux et de spécialistes sectoriels du Groupe, ainsi que 100 nouveaux recrutés.

En septembre 2020, BNP Paribas Fortis signait un accord avec le bureau de conseil en stratégie verte Climact. Quels sont ses objectifs ?

— Notre ambition est de donner à nos clients les clés pour accélérer leur transition durable. Nous avons donc effectué une étude approfondie des besoins et un processus de sélection strict pour nous allier à Climact. Ce bureau d'experts indépendants nous est apparu comme le meilleur partenaire du marché dans le domaine de la décarbonation.
Du diagnostic à la mise en place de plans d'actions complets, son intervention est complémentaire à l'accompagnement apporté par le SBCC.

Vous faites partie du réseau NEST, comme Séverine Mateo. En quoi consiste-t-il précisément ?

— Le NEST est le réseau mondial de plus de 100 experts en transition durable de BNP Paribas dirigé par Wilfried Remans. Il met en réseau les spécialistes issus de toutes les entités du Groupe, afin de mutualiser les compétences. Étant donné les enjeux et la complexité de la transition durable, il est en effet indispensable d'importer la compétence et l'expertise (ce que nous faisons au niveau du SBCC, entre autres par le biais de partenariats ou d'investissements dans des fonds thématiques comme Circularity Capital, Astanor, puis de diffuser celles-ci afin d'être des interlocuteurs pertinents de nos clients, acteurs de la transition.

2021 UNE ANNÉE D'ACCÉLÉRATION

AGIR POUR UNE ÉCONOMIE NEUTRE EN CARBONE

BNP PARIBAS EST DEPUIS PLUS DE DIX ANS POUR FAIRE DE SES ACTIVITÉS UN ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, PLAÇANT LES ENJEUX ESG (ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE) AU CŒUR DE SES MÉTIERS ET DE SES DÉCISIONS. IL INTÈGRE PROGRESSIVEMENT LA DIMENSION CLIMATIQUE DANS LE PILOTAGE DE SON PORTEFEUILLE AINSI QU'DANS SES STRATÉGIES COMMERCIALES.

DES ENGAGEMENTS STRUCTURANTS

Au cours des dernières années, BNP Paribas a mis en œuvre des politiques destinées à mettre fin au financement des énergies les plus polluantes (charbon, hydrocarbures non conventionnels, etc.). En 2020, le Groupe s'est engagé à réduire de 30 % son encours et en 2030 son exposition de crédit aux activités d'exploration et de production de pétrole et de gaz. Le Groupe est par ailleurs devenu un leader mondial du financement de la transition énergétique et accompagne pleinement ses clients engagés dans cette transformation.

DES AVANCÉES MAJEURES EN 2020

En avril 2020, le Groupe a participé à la création de la Net-Zero Banking Alliance, lancée par l'ONU Environnement. Les 43 banques signataires se sont engagées sur un objectif commun de financer une économie neutre en carbone d'ici à 2050 pour limiter la hausse des températures à 1,5 °C à la fin du siècle. De même, BNP Paribas a participé à la création de la *Financial Services Taskforce* (FSTF), lancée par la *Sustainable Markets Initiative* (SMI). Ce groupe a travaillé sur le rôle des services financiers pour réduire les émissions de CO_2, faire émerger une économie bas carbone et financer les projets d'infrastructures durables. Ces réflexions ont notamment abouti à la publication d'un guide destiné à accompagner le secteur bancaire dans la mise en œuvre d'engagements « net zero ».

INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE

De son côté, en rejoignant la Net-Zero Asset Owner Alliance, BNP Paribas Cardif s'engage à mesurer l'alignement de son portefeuille avec l'Accord de Paris et à développer les investissements liés à la transition climatique. En 2020, il a doublé et déjà consacré 1,5 milliard d'euros à des investissements à impact positif. Quant à BNP Paribas Asset Management, il a pris part à la Net Zero Asset Managers initiative, aux côtés de 37 gestionnaires d'actifs représentant plus de 5 500 milliards d'euros d'actifs, afin de soutenir les investissements alignés sur l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050 au plus tard. Les deux filiales du Groupe sont aussi parties prenantes de l'initiative Climate Action 100+, qui vise à inciter les entreprises les plus émettrices de gaz à effet de serre à lutter contre le changement climatique. ■

Euromoney distingue BNP Paribas

Dans le cadre des *Euromoney Global Awards*, le magazine financier éponyme a distingué BNP Paribas pour son leadership en matière de finance durable. Le Groupe a ainsi reçu les prix de « Meilleure banque au monde pour la finance durable », « Meilleure banque au monde pour les données et la technologie ESG » et « Meilleure banque au monde pour les clients du secteur public ». ■

Mai 2022

Le Groupe a publié son premier rapport d'analyse et d'alignement pour le climat, mettant en avant ses premiers engagements pour financer une économie « net zero » d'ici 2050.
Cliquez ici pour le consulter.

450 M€

C'est le montant de l'enveloppe engagée par BNP Paribas pour ses investissements en compte propre en faveur de la transition écologique, de la biodiversité, du développement local et de l'impact social.
Nous avons également initié en 2021, en partenariat avec la Fondation Solar Impulse, la structuration du **fonds BNP Paribas Solar Impulse Venture,** ouvert à des investisseurs tiers. Géré par **BNP Paribas Agility Capital,** ce fonds va investir 150 à 200 millions d'euros dans des start-up innovantes, engagées en faveur de la transition écologique, afin d'accélérer leur développement. ■

SOUTENIR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le Groupe multiplie les actions pour financer la transition énergétique. BNP Paribas Corporate & Institutional Banking (CIB) a ainsi accompagné Ionity, le premier réseau européen de recharge à haute puissance pour véhicules électriques, dans son développement en Europe, en jouant notamment un rôle de conseiller financier exclusif lors de la levée de fonds de 1 700 millions d'euros. De même, au Royaume-Uni, CIB a coordonné pour l'entreprise Wood Plc, spécialisée dans les secteurs de l'énergie et de la construction, un prêt de 830 millions de livres pour sa transition énergétique. Il s'agit du premier prêt de transition accordé par l'agence gouvernementale UK Export Finance. ■

ANTOINE SIRE
Directeur de l'Engagement d'entreprise

La transition écologique est pour nous un défi industriel majeur

Nous intégrons progressivement dans toutes nos décisions, et aux côtés des critères financiers traditionnels, des critères environnementaux et sociaux. Cela suppose que nous transformions l'ensemble de nos processus et nos chaînes d'information pour traiter de manière industrielle les données concernant le rapport de nos clients au climat mais aussi à la biodiversité, aux droits humains, aux communautés locales ou encore à l'éthique des affaires. C'est un travail de fond, qui passe aussi par la formation de nos collaborateurs pour accompagner nos clients dans leur transition. Pour ce faire, nous nous appuyons sur de grands cadres de référence communs tels que les Objectifs de Développement Durable de l'ONU et l'Accord de Paris, à partir desquels nous définissons la trajectoire requise pour que les secteurs que nous finançons atteignent la neutralité carbone d'ici à 2050.
Sur la nature, nous participons aux travaux de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) pour élaborer de nouveaux standards et un cadre de reporting commun afin de protéger notre capital naturel. ■

myImpact

Mettre son patrimoine au service du développement durable

En 2021, **BNP Paribas Wealth Management** a accéléré le déploiement de son questionnaire pédagogique, myImpact pour informer et sensibiliser ses clients au développement durable, à l'investissement responsable et à la philanthropie. myImpact permet à chacun d'exprimer ses objectifs et d'identifier avec son banquier privé les solutions financières et patrimoniales correspondant à ses convictions. myImpact a été successivement déployé aux États-Unis, au Luxembourg, en France, en Suisse, en Belgique et en Asie depuis 2019. En 2021, son lancement en Italie par **BNL** s'est accompagné d'une initiative caritative reversant un pourcentage des fonds placés à trois ONG locales : Save the Children, Fondazione Rava et Fondazione Telethon. ■

1 médaille DE PLATINE POUR ARVAL

En janvier 2021, **Arval** obtenait le niveau de reconnaissance « Platinum », la plus haute distinction décernée par la plateforme de RSE EcoVadis. Arval fait ainsi son entrée dans le 1 % des entreprises les mieux notées de son secteur d'activité. ■

BNÈ ÈARIBAS MOBILISE SES MOYENS HUMAINS, TECHNOLOGIÉ UES ET FINANCIERS ÈOUR ENCOURAGER LES MOBILITÉS ALTERNATIVES è LA VOITURE THERMIÉ UEL ÈOUR CELA, LE GROUÈE ACCOMÈAGNE LE FINANCEMENT DE LA TRANSITION DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES, TELS É UE HYUNDAI MOTOR GROUÈ, AVEC É UI IL A CONCLU UN ÈARTENARIAT MONDIALL

BNP PARIBAS, LA BANQUE DES NOUVELLES MOBILITÉS

CAÈ VERS LA MOBILITÉ DÉCARBONÉE
En répondant à tous les besoins de financement et d'investissement de HyundaiJ BNP Paribas et ses filiales accompagnent sa transition vers la mobilité durableL Nous avons notamment financé le premier projet de mobilité à l'hydrogène du constructeur en SuisseJ avec Hyundai Hydrogen MobilityL
Dans un premier tempsJ plus de PNcamions électriques à hydrogèneJ fabriqués par Hyundai Motor GroupJ ont été financés au travers d'un programme de crédit-bail de SNmillions de francs suisses sur huit ansJ dans le cadre d'une opération conjointe menée par Global Banking en APAC et en EMEA, et BNP Paribas Leasing SolutionsL

DES FINANCEMENTS ÈOUR LES ÈARTICULIERS
Partenaire de Hyundai depuis PNOVJBNP Paribas Personal Finance optimise également l'offre client avec une gamme complète de produits de financement et d'assuranceJ en collaboration avec BNP Paribas CardifL■

BNÈ Èaribas Real Estate a lancéJ au printemps PNPPJ la construction d'InspireJ le premier immeuble de bureaux en structure bois de la DéfenseJ à ParisL Une réalisation qui intègre PP NNN m² de bureaux et P SNN m² de commerces et servicesJ sur sept niveauxL Le projet est centré à la fois sur le bien-être des occupants et sur un impact environnemental positifJ avec P NNN m² d'espaces vertsL■

1 lieu de vie et de travail... tout en bois

MIEUX CONNAÎTRE ET MAÎTRISER SON EMPREINTE CARBONE

TOUT EN ÈOURSUIVANT SES EFFORTS ÈOUR RÉDUIRE SES ÈROÈRES ÉMISSIONS DE CARBONE, BNÈ ÈARIBAS INNOVE AFIN D'AIDER SES CLIENTS è FAIRE DE MÊME, EN MULTIÈLIANT LES INITIATIVES ÈOUR LES AIDER è MIEUX MAÎTRISER LEUR EMÈREINTEL

FRANCE, ITALIE, ÈOLOGNE, TURÉ UIE : LES ÈAYS SE MOBILISENT
Plusieurs entités du Groupe se mobilisent pour aider leurs clients à réduire leur empreinte carboneL
Développé avec la start-up Greenly et lancé en France en juillet PNPNJ le service Mon Empreinte Carbone, disponible sur les applications mobile Mes Comptes et Hello bank!J a été enrichi en février PNPOL Il permet d'obtenir très rapidement une estimation générale de l'empreinte carbone de ses dépenses et d'identifier des pistes pour la réduireL
Début PNPPJ UPR NNN dients ont déjà utilisé cette fonctionnalitéL
En avril PNPOJ BNP Paribas Bank Polska a été la première banque sur le marché polonais à s'associer avec la start-up suédoise Doconomy afin de permettre à ses clients de suivre et de mesurer leur empreinte carboneL
En décembre PNPOJ Findomestic en Italie rejoint BNP Paribas Bank Polska et s'associe avec Doconomy pour décliner l'offre *via* une application liée à la carte de créditL Également en PologneJ BNP Paribas Bank Polska propose à ses clients un outil de gestion multibanque de leurs dépensesJ GreenUpJ pour diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre et les sensibiliser à une utilisation maîtrisée de l'eauL
Enfin J en TurquieJ grâce à un partenariat avec la start-up NormativeJ les entreprises clientes disposeront d'une solution pour suivre leur empreinte carboneL Un test a déjà été effectué avec neuf d'entre elles J dont huit multinationalesL■

PRÉSERVER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ

BNP PARIBAS S'ENGAGE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES EN FAVEUR DE LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ À TRAVERS SES POLITIQUES DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT, UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC SES CLIENTS, LA PARTICIPATION À DES ACTIONS COLLECTIVES ET LE SOUTIEN À LA RECHERCHE DANS LE CADRE DE SA POLITIQUE DE MÉCÉNAT, PORTÉE PAR LA FONDATION BNP PARIBAS AU TRAVERS DE SON PROGRAMME ***CLIMATE & BIODIVERSITY INITIATIVE***. CONSCIENTS QUE NOS ACTIVITÉS COMME CELLES DE NOS CLIENTS ONT UN RÔLE CLÉ À JOUER DANS LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ, NOUS AVONS RENFORCÉ NOS ACTIONS EN FAVEUR POUR PROTÉGER LES ÉCOSYSTÈMES ET LE CAPITAL NATUREL.

PUBLICATION DE NOTRE POSITION SUR LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe a décidé de publier sa position sur la biodiversité, comme il l'avait fait en 2020 sur les océans. « Nous nous engageons dans ce cadre à agir en particulier sur quatre menaces majeures identifiées par l'IPBES, la plate-forme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques : « les changements d'usage des terres et de la mer, l'exploitation directe de certains organismes, le changement climatique et la pollution ».

UNE ACTION COLLECTIVE POUR PROTÉGER NOS ÉCOSYSTÈMES NATURELS

Deux experts du Groupe, Sébastien Soleille, Responsable de la transition énergétique et de l'environnement de BNP Paribas, et Robert-Alexandre Poujade, analyste ESG chargé de la thématique biodiversité chez BNP Paribas Asset Management, ont rejoint en 2020 la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD). Cette initiative, portée par les Nations unies, le WWF et le think tank *Global Canopy,* avait été préfigurée par un groupe de travail informel, monté en 2019 sous la coprésidence d'Antoine Sire, Directeur de l'Engagement de BNP Paribas. Cette *taskforce* travaille à la définition d'un cadre de reporting permettant aux institutions financières de mieux décrire leurs risques, leurs dépendances et leurs impacts sur la nature.

DES ENGAGEMENTS POUR ALLER PLUS LOIN

En ligne avec notre implication dans le cadre de la coalition *Act4Nature,* nous avons décidé d'aller plus loin dans nos actions en prenant de nouveaux engagements publics. « Nous visons ainsi sur sept ans, pour la période allant de 2020 à 2026, des objectifs respectifs de 3 milliards d'euros de financements, liés à la protection de la biodiversité terrestre, et de 0 milliard pour celle de la biodiversité marine. » Nous avons aussi pour ambition, d'ici à 2023, d'évaluer la totalité de nos clients « entreprises » sur des critères liés à la biodiversité.

UN DIALOGUE RENFORCÉ

Nous échangeons avec nos clients dont l'activité est en lien avec des matières premières dans les pays concernés, en leur demandant de démontrer leur engagement à combattre la déforestation. « Ainsi, au Brésil, en Amazonie et au Cerrado, parmi nos clients produisant ou achetant du bœuf ou du soja issu de ces régions, nous ne fournirons des produits ou services financiers qu'aux entreprises (producteurs, conditionneurs de viande et négociants) ayant une stratégie visant à atteindre « zéro déforestation » dans leurs chaînes de production et d'approvisionnement d'ici à 2025 au plus tard. »

TOUS LES MÉTIERS MOBILISÉS

Ces engagements mobilisent tous nos métiers. « BNP Paribas Asset Management poursuit par exemple ses travaux de recherche en faveur d'une plus grande transparence de l'impact des entreprises sur la biodiversité. « Grâce à des partenariats clés, comme avec *Iceberg Data Lab* ou *Carbon Disclosure Project,* notre gestionnaire d'actifs établit de nouvelles mesures et informations harmonisées afin de publier la première empreinte biodiversité de ses portefeuilles d'investissement courant 2021. »

x 2

C'est l'augmentation du volume d'investissements mensuel, enregistrée par **BNP Paribas Personal Investors** dans les ETF *(Exchange Traded Funds)* écoresponsables par rapport à 2020. L'entité développe en permanence son offre de produits et services durables à destination de sa clientèle d'investisseurs. ■

LAURENCE PESSEZ

Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale

> **Le changement climatique a des implications sociales multiples sur la santé, l'emploi et la répartition des richesses.**
>
> Nécessaire, la transition énergétique ne se fera que si elle est juste et inclusive. « Pour citer un exemple concret, il ne pourra pas y avoir de croissance verte sans reconversion des personnes qui travaillent dans les secteurs voués à disparaître. » Il ne faut pas non plus perdre de vue la nécessaire solidarité Nord-Sud, qui s'avère décisive pour avancer tous ensemble. « Cette dernière est l'un des enjeux majeurs de la COP26, qui se déroulera en Égypte en novembre 2021. ■

UNE ÉMISSION DE TITRES CIBLÉE SUR LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

En tant que conseiller en matière de finance durable, **BNP Paribas Corporate & Institutional Banking** a accompagné Mercado Libre, le géant latino-américain du commerce électronique, dans l'émission d'une double tranche de 1,1 milliard de dollars US d'obligations durables fléchées vers le transport propre, la conservation et la préservation des terres, l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, les bâtiments verts et la prévention de la pollution. ■

CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE

Convaincu de lEmportance dEune croissance mieux partagée, BNP Paribas sEmplique et agit au quotidien pour créer un environnement juste pour toutes et tousLSoutien des jeunes, égalité professionnelle femmesKhommes, lutte contre les violences faites aux femmes, aide aux plus vulnérables, nous accentuons notre mobilisationLAvec une aspiration : mettre notre énergie au service du vivre-ensemble et de lEgalité des chancesL

PROMOUVOIR L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Il existe plusieurs maniôres pour les acteurs économiques, tels que BNÈ Èaribas, de se mobiliser pour orienter nos sociétés vers des modôles de croissance plus inclusifsL Certaines sont développées en interne et dÈautres au travers de coalitions à forte valeur ajoutéeL

Donner à chacun les moyens de trouver sa place dans la société, quelle que soit sa fragilité, est essentiel au vivre-ensemble. Chez BNP Paribas, nous poursuivons depuis 2004 une politique active en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de l'inclusion. C'est pourquoi nous sommes notamment pionniers des contrats à impact, qui changent les choses concrètement sur le terrain. C'est également la raison pour laquelle nous soutenons des actions internationales telles que la Whitaker Peace & Development Initiative, créée en 2012 par Forest Whitaker pour intervenir dans des pays touchés par la violence et la pauvreté.

MAHA KERAMANE

Responsable du Positive Impact Business Accelerator de BNP Paribas

FOGU Un contrat à impact permet de démontrer l'efficacité de solutions innovantes permettant de répondre à des besoins sociaux ou environnementaux mal couvertsJ tout en générant des économies pour les autorités publiquesL L'investisseur préfinance le projet et prend le risque de l'échec en échange dÈune rémunération prévue dÈavance en cas de succôsL L'État ne rembourse et ne rémunôre qu'en fonction du niveau dÈatteinte des résultats dÈimpact effectivement générés par le projet et constatés objectivement par un évaluateur indépendantL

Le Positive Impact Business Accelerator a vu le jour en août PNPCL Éuel est son rôle ?

— Il a été créé pour regrouper des activités à fort impact positif bien sûrJ mais qui sont aussi trôs innovantes et atypiquesL Il coordonne la stratégie dÈinvestissement et de financement à impact du Groupe et développe plus particuliôrement quatre activités : les contrats à impactJ l'investissement à impact pour compte propreJ l'appui à la démarche menée par les différents métiers envers les entrepreneurs à impact et le déploiement de la méthodologie de mesure dÈimpact MESISL Sa création marque un double changement dÈéchelle : elle consolide des activités jusqueKà expérimentales et dispose de moyens renforcésL Elle anime une équipe de neuf personnes et le Groupe a alloué une enveloppe dÈinvestissement à impact pour compte propre de PNN millions dÈeuros sur trois thématiques : socialJ capital naturel et développement localL

Parmi vos activités, les contrats à impact sont les premiers sujets sur lesquels BNP Paribas sÈest positionnéL En quoi consistentKils et comment le Groupe les aKil mis en place ?

— Un contrat à impact FOGest un partenariat entre le publicJ le privé et l'économie sociale et solidaire FESSG destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovantsL Le tout premierJ lancé en PNCN par le ministôre de la Justice britannique pour réduire le risque de récidive des détenus à leur sortie de prisonJ a été un franc succôs qui a transformé la politique publiqueL Chez BNP ParibasJ inspirés par cette initiativeJ nous nous sommes lancés aux ÉtatsKUnis dôs PNCSL En PNCTJ lorsque l'État a initié un premier appel à projets pour lancer les contrats à impact social en FranceJ nous étions prêts et avons structuré le premier prototype du genre avec l'Adie Fassociation pour le droit à l'initiative économiqueJ dont le Groupe est partenaire depuis OWWGG Pionniers du sujetJ nous en sommes aussi les leaders en France : nous jouons un rôle de structureur et dÈinvestisseurL Grâce à notre expérience reconnueJ nous avons été sollicités par le Fonds européen dÈinvestissement FFEIG pour coconstruire un fonds dédié à faire monter en puissance ce produit en EuropeL

Comment se matérialise cette montée en puissance ?

— è travers le nombreJ la taille et la diversificationL Il y a plus de contrats à impact et ils portent sur des projets de plus grande ampleurL SurtoutJ alors quÈils étaient auparavant cantonnés à des thématiques socialesJ leur champ dÈapplication sÈélargit à des sujets environnementaux et de développementL Nous avons ainsi remporté le premier contrat à impact de développement lancé par la France pour lutter contre la précarité menstruelleJ avec un programme pilote en ÉthiopieL Nous intervenons aussi aux côtés de la Fondation dÈAuteuil en LoireKAtlantique et en Gironde pour éviter le placement dÈenfants en situation de fragilitéJ et avons CS projets en cours de structurationJ notamment sur l'économie circulaireL Des exemples parmi beaucoup dÈautres !

Depuis 2018, BNP Paribas soutient les programmes éducation et entrepreneuriat de la Whitaker Peace & Development Initiative (WPDI) aux États-Unis et en Afrique du Sud. En 2021, le Groupe a choisi d'étendre son mécénat au Mexique et en France (Seine-Saint-Denis).

Forest Whitaker et JeanKLaurent Bonnafé le CR décembre PNCVJ lors de la signature du partenariat entre la WPDI et BNP ParibasL

FOREST WHITAKER

Artiste et activiste socialJ PrésidentKFondateur de la Whitaker Peace D Development Initiative FWPDIG Envoyé spécial de l'Unesco

On vous connaît principalement en tant quÈacteur, mais vous êtes aussi l'Envoyé spécial de l'Unesco pour la paix et la réconciliation, membre du Groupe de plaidoyer des Nations unies pour les Objectifs de Développement Durable FODDG et le président dÈune ONG, la Whitaker Peace D Development Initiative FWPDIGL Créée en PNCP, elle intervient principalement en artisan de la paix dans des pays touchés par la violence et la pauvretéL Pourquoi avoir créé cette ONG ?

— Jèai grandi à South CentralJ à Los AngelesJ un quartier noir trôs défavoriséJ où jèai vu trop de jeunes happés par les gangsJ la prison et parfois la mortL Ma famille mÈa poussé à faire des études et jèai pu échapper à un tel destinL Mais jèai gardé de ma jeunesse des interrogations qui ne mÈont jamais quittéL Jèai fini par avoir une révélation – sur le tournage du *Dernier Roi d'Écosse,* en OugandaL Jèai rencontré des anciens enfants soldats qui mÈont parlé de leur passéJ et surtout des idées quÈils avaient pour rendre leurs communautés plus pacifiquesL Jèai été frappé car jèai reconnu mes histoires dans les leurs et Jen même tempsJ ces jeunes me disaient quÈils voulaient être vus autrement que comme victimes ou auteurs de violenceL Ils voulaient être considérés comme des acteurs de la paix et du changementL L'idée de WPDI est partie de là : donner à des jeunes de milieux difficiles des outils et des ressources quÈils puissent mettre en t uvre par eux-mêmes pour travailler à des solutions durablesL

Vous êtes une personnalité de renommée internationaleL Est-ce que cette position vous aide dans votre rôle dÈactiviste et comment conciliez-vous ces deux activités ?

— Cette position joue un rôle certainL Elle me permet dÈouvrir des portes et dÈavoir quelques instants dÈattention supplémentaires pour convaincreL Mais je ne crois pas que l'on mÈécouterait sur mon travail humanitaire si je nÈétais pas profondément convaincu de son importanceL C'est ce qui me permet de concilier mes activités dÈartiste et dÈactivisteL FondamentalementJ je souhaite toucher les gens et mes deux « carriôres » sont deux maniôres différentes dÈy parvenirL

Avec quels types de partenaires travaillez-vous sur le terrain Fassociations, gouvernements, entreprises…G et comment les identifiez-vous ?

— Sur le terrainJ nous travaillons avec tous types de partenaires – gouvernements nationaux ou locauxJ associations ou organisations internationalesL Notre critôre est dÈavoir une action efficace et un résultat durableL C'est sur cette base que nous identifions nos partenaires pour que nos programmes sÈinscrivent dans le paysage associatif et institutionnel des territoires où nous sommes implantés FSoudan du SudJ OugandaJ Afrique du SudJ Mexique et ÉtatsKUnisGL

Comment un partenaire tel que BNP Paribas vous accompagneKtKil sur le terrain et quel rôle doivent selon vous jouer les grandes entreprises face à ces enjeux ?

— BNP Paribas nous accompagne en tant que principal partenaire en FranceJ en SeineKSaintKDenisJ en Afrique du SudJ à Cape TownJ ainsi quÈau MexiqueL Le Groupe nous soutient également en nous aidantJ par exemple à nouer des partenariats avec des acteurs locaux ou en offrant des stagesJ voire des postes dÈintérimJ à nos jeunesL En Afrique du SudJ BNP Paribas a aussi commandé une enquête statistique pour nous aider à mieux cerner l'impact de la violence à Cape TownL Les top managers de la branche sudKafricaine ont également donné de leur temps en participant à notre programme de mentorat pour nos jeunes leadersL Je pense que ces actions sont de bons exemples dÈeffets de levier quÈune grande entreprise peut fournir pour renforcer l'impact dÈune organisation comme WPDIJ dans les territoiresJ au profit des communautés qui en ont besoinL

WHITAKER PEACE & DEVELOPMENT INITIATIVE

2021

une année d'engagements

S'engager toujours plus pour les jeunes

MOBILISÉ DE LONGUE DATE ÈOUR LES JEUNES, BNÈ ÈARIBAS A REDOUBLÉ DÈATTENTION DANS LE CADRE DU CONTEXTE SANITAIRE É UI LES A FORTEMENT IMÈACTÉSLAINSI, EN FRANCE, LE GROUÈE A MULTIÈLIÉ EN PNPO LES ACTIONS ÈOUR LES SOUTENIRL

LUTTER CONTRE LEUR ÈRÉCARISATION

Pour réagir face aux conséquences de la crise sanitaireJla Fondation BNP Paribas a lancéJ en septembre PNPOJle Plan Solidarité Jeunesse articulé autour de trois priorités : continuité pédagogiqueJ précaritéJ détresse psychologique et physiqueL Elle a soutenu OR associations intervenant auprôs de jeunes de R à 3N ansJ en particulier en matiôre de soutien scolaire et de mentoratL

CONTRIBUER AU FINANCEMENT DE LEURS ÉTUDES

Le Groupe a affecté en PNPO une enveloppe de PN millions dÈurosJrenouvelée en PNPPJ pour que les étudiants boursiers puissent disposer de crédits sans garantJ leur permettant de poursuivre des études de haut niveau et dans de bonnes conditionsL Cette opérationJ menée en coopération avec lÈassociation Article O et celles de LÈAscenseurJa bénéficié à OPNN étudiants en PNPOL De mêmeJ BNP Paribas a pris en charge la caution de O NNN étudiantsJ en partenariat avec la startKup GarantmeJ pour favoriser leur accôs au logementL

RÉDUIRE LES INÉGALITÉS

EnfinJ dans le cadre du Projet Banlieues mené depuis PNNSJ plus de WNN associations ont été soutenuesJ avec un budget global de PT millions dÈurospour lutter contre les différentes formes dÈexclusion dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville FÉ PVGL Porté par la Fondation BNP Paribas et la Banque Commerciale en France FBCEFGJ ce programme mobilise nos collaborateurs qui contribuent à démontrer les valeurs citoyennes et de solidarité qui sont les leurs pour accompagner les plus fragiles et rendre le changement possibleL■

367 M€

CÈest le montant total des financements et investissements du Groupe en faveur de la microfinance en PNPO

Grâce à son soutien aux institutions de microfinance FIMFGJ le Groupe a contribué indirectement au financement de PPR SSS clientsJ dont VW C de femmes et UOC de personnes dans les milieux ruraux L'ensemble des IMF partenaires a permis la création de O 33U VPT emplois auprôs des microKemprunteurs et a dispensé 3U S3P SUR heures dédiées à lÈéducation financiôreJà lÈaide à lÈentrepreneuriat ou à du mentoring individuelL Les collaborateurs de BNP Paribas ont de leurs côtés réalisé OS OTV heures de « pro bono » auprôs de partenaires européens de microfinance FAdieJ microStartJ Microlux et PermicroGL■

Solidarité Ukraine | Avril 2022

Depuis le début de lÈintervention militaire en Ukraine, BNP Paribas et ses collaborateurs se sont mobilisés pour venir en aide à la population ukrainienne, à travers notamment X

- un dispositif dÈaccueil des collaborateurs et de leur familleJ visant à leur fournir des solutions de transport et dÈhébergement FhôtelsJ campus de formationG dans les pays frontaliers ;
- une ligne téléphonique dÈassistance psychologique ouverte aux collaborateurs ukrainiens et à leur famille ;
- de multiples initiatives et actions de volontariat de nos collaborateurs : biens de premiôre nécessitéJ accueilJ transport et hébergement de réfugiésJ etcL ;
- un soutien aux associations humanitaires avec une premiôre donation de ON millions dÈuros fin février au profit du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés et de plusieurs ONGJ suivie dÈune deuxiôme de 3 millions d'euros début avrilJ en faveur de dispositifs dÈaccompagnement de collaborateurs en Pologne et dÈassociations aidant les réfugiés en UkraineJ en Pologne et en France ;
- lÈactivation du Fonds Urgence D Développement de BNP ParibasJ qui a permis de récolter 3JS millions d'eurosJ grâce aux dons des collaborateurs et des clients Fdont la moitié abondée par le GroupeG
- la continuité et la facilitation des opérations bancaires : alimentation des distributeurs automatiquesJ suppression des frais de transfert et de virementJ augmentation du plafond des cartesJ ouvertures de compte simplifiées pour les réfugiésL■

ISABELLE GIORDANO
Responsable du mécénat GroupeJDéléguée générale de la Fondation BNP Paribas

Décrochage scolaire, difficulté à trouver un emploi, découragement…

Les jeunes ont plus que jamais besoin de notre aideL Le mentorat est une réponse efficace pour les aider à avoir confiance en euxLFin PNPOJ prôs de SNN collaborateurs BNP Paribas étaient mentorsL Èn PNPP, nous avons pour ambition dÈtre O NNN bénévoles aux côtés des jeunes !■

Être présent pour les plus vulnérables

La Fondation BNP Paribas poursuit son action en faveur des populations les plus vulnérablesL Elle a ainsi renouvelé pour trois ans son programme dÈinsertion en faveur des réfugiés en EuropeLPUassociations t uvrant dans ON pays ont reçu OS million dÈurosLLes étudiants réfugiés de lÈuniversité du Luxembourg sontJ quant à euxJ soutenus dans leur insertion professionnelle par BGL BNP Paribas dans le cadre du programme OneStepForwardL la recherche médicale est un autre axe de mobilisation privilégiéLAinsiJ au cours de ses 3N années de collaboration avec la Fondazione TelethonJ BNL a collecté plus de 3PN millions dÈuros pour financer plus de P UNN projets portant sur lÈétude de prôs de TNN maladiesL

LE FONDS URGENCE D DÉVELOÈÈEMENT EN SOUTIEN

Face à la flambée du nombre de cas de CovidKOW en IndeJ aux inondations en EuropeJ au séisme en Haïti et à lÈouragan Ida en LouisianeJ BNP Paribas a mobilisé son Fonds Urgence D DéveloppementJ désormais intégré à son programme de mécénatLEn doublant le montant des dons qui lui sont adressésJ œ fonds a aidé à financer les actions de ses ONG partenaires sur le terrain : CAREJ la CroixKRouge françaiseJ Fonds international pour la protection des animaux FIFAWG et Médecins Sans Frontiôres FMSFGJ ainsi quÈune campagne annuelle dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmesL■

Faire de l'égalité femmes-hommes une réalité

Porté par le bilan positif du programme *HeForShe* et déjà engagé depuis PNOV aux côtés dÈONU Femmes dans le programme Agrifed – pour renforcer la sécurité alimentaire au Sénégal et développer lÈentrepreneuriat féminin pour une agriculture résiliente – BNP Paribas sÈest associé en PNPO au Forum Génération ÉgalitéL Èobjectif ? Faire avancer lÈégalité à lÈechelle mondiale autour de deux coalitions : la violence basée sur le genre et les technologies et lÈinnovation au service de lÈégalité entre les femmes et les hommesL

LUTTER CONTRE LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

Plusieurs actions ont été menées contre les violences visant les femmesL Une campagne de collecte de donsJ lancée par le Fonds Urgence D Développement de BNP ParibasJ a permis de redistribuer 3SV US3 euros aux ONG CAREJ MSF et la CroixKRouge françaiseJ partenaires fortement mobilisés sur ces questions au travers de trois projets en ColombieJ en France et au KenyaL Nous nous sommes également engagés à lÈoccasion de la Journée internationale pour lÈélimination de la violence à lÈégard des femmes et avons renforcé notre implication au sein de *OneInThreeWomen,* le premier réseau européen dÈentreprises engagées contre les violences conjugalesL■

CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE

COLLECTIVE

Dans un monde qui évolue en permanence, BNÈ Èaribas peut compter sur ses équipes agiles et engagées pour accompagner ses clients en toute circonstanceL Nous nous mobilisons pour développer la somme dEexpertises conjuguées qui font la force de notre modôleL Nous avons également, en PNPQ, fait évoluer notre gouvernanceL Avec un leitmotiv : mettre lEhumain au ct ur de notre performance collectiveL

L'HUMAIN
AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

Au cours de l'année PNPQ, nous avons donné la parole à nos collaborateurs afin de bâtir notre ***People Strategy***L En soulignant l'apport de l'humain dans la réussite de notre plan stratégique GTS PNPS ***(voir p. 10)***, cette stratégie accompagne les ambitions du Groupe et fédère l'ensemble des équipesL

En cohérence avec l'ambition de devenir un leader mondial de la finance durableJ BNP Paribas a poursuivi deux grands objectifs sur PNQUPNPO : développer l'engagement et l'employabilité des collaborateurs et améliorer notablement leur expérienceLNous avons aussi renforcé notre lutte contre la discrimination sous toutes ses formes et diffusé notre vision d'une culture inclusiveJ dans laquelle chacun a sa place et où seule la compétence compteL

Durant l'année PNPOJ les contraintes sanitaires ont continué à bouleverser nos modes de vie et de travailL Nous avons poursuivi la dynamique d'adaptation de nos façons de travaillerJ en capitalisant sur notre expérience réussie du télétravail et sur la confiance réciproque tissée entre managers et collaborateursL

Écouter la voix des équipes

C'est en nous appuyant sur ce socle solide d'engagement et d'expertise des équipes que nous avons lancé en PNPOune démarche de coconstruction visant à bâtir notre ***People Strategy***L

Expression d'une vision partagéeJ elle marque l'aboutissement d'une réflexion nourrie par la contribution de VNN collaborateurs issus de RN paysL Par ailleursJ SN NNN verbatim ont été analysésL

Notre *People Strategy* vise à développer le potentiel et l'implication de chacun pour assurer notre performance collective et conforter notre position de leader dans la finance durableLPour réaliser cette visionJ cette stratégie se déploie autour de trois ambitions arrimées à celles du plan GTS PNPS : l'expérience collaborateurJ le capital humainJ l'éthique et l'inclusionL

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : UNE ATTENTION ACCRUE PORTÉE AUX ÉQUIPES

L'expérience collaborateur s'inscrit dans une logique de symétrie des attentions par rapport à l'expérience clientLSon objectif est de donner envie à chacun de recommander BNP Paribas comme une entreprise où il fait bon travaillerLPour t uvrer en faveur du bien-être des équipesJnous entendons offrir à chacune et à chacun un parcours adapté à ses attentesJavec trois moyens privilégiés : le *selfcare*Jles nouvelles formes de travail et le renforcement de la reconnaissance et de l'attentionL En PNPOJBNP Paribas a continué à protéger la qualité de vie au travailJau travers d'actions de maintien du lien socialJde lutte contre la sédentarité ou la fatigue numériqueLParce que la santé des équipes est une prioritéJnous avons lancéJen mai PNPOJl'offre *We Care*L Déployée dans un premier temps en FranceJelle rassembleJsous un seul et unique labelJtous les dispositifs santé et bien-être auxquels nos collaborateurs ont accèsL

Dans le prolongement de la pratique du travail à distance durant la crise sanitaireJ BNP Paribas a également accéléré l'évolution de ses modes de travail vers davantage de confianceJ d'autonomie et de collaborationLC'est tout le sens du projet *Smart Working* qui définit des principes communs au GroupeL Déployé depuis septembre PNPOJ il intègre quatre dimensions : le télétravailJ la flexibilité des espaces de travailJ une offre digitale adaptée et l'accompagnement apporté aux collaborateurs autour du programme *People Care*L Ce dernier recouvre des thématiques allant de l'adaptation des pratiques managériales à la préservation de l'équilibre des temps de vieL Il s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant : attractivité et efficacité pour BNP ParibasJ autonomie et flexibilité d'organisation pour les équipesL

Parmi ces modes de travail innovantsJ l'agilité revêt un rôle cléJ parce qu'elle permet de placer le client au centre des organisationsLPNPOa ainsi vu le déploiement du programme *Agile@scale,* dans toutes nos entitésL Pour donner à nos collaborateurs l'opportunité de mieux appréhender les valeurs et comportements associés à l'agilitéJun parcours d'*e-learning* est proposéL

UN NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR BNP PARIBAS FORTIS

Inauguré pour les PNN ans de BNP Paribas Fortis, ce nouveau siège social se veut le symbole de l'ambition de construire ensemble un avenir positifL Conçu pour évoluer avec son époqueJ à la pointe de la technologie et intégré à son environnementJ il constitue un modèle de durabilité et favorise les échanges entre les collaborateursL Il a d'ailleurs remporté le premier prix dans la catégorie « Meilleur bureau et développement commercial » lors du Marché International des Professionnels de l'Immobilier FMIPIMGPNPPL

BNP PARIBAS, UN EMPLOYEUR SALUÉ

À l'échelle européenne comme localeJ BNP Paribas remporte de nombreuses récompensesL Il obtient ainsi le label *Top Employer Europe 2022* décerné par le *Top Employers Institute* pour la W année consécutiveL Une distinction rendue possible grâce à sa certification dans huit paysLBNP Paribas est aussi la seule banque classée dans le top CNdes employeurs en FranceL Plusieurs entités du Groupe se distinguent aussi en termes de qualité de vie au travailL Nickel a été certifiée par *HappyIndex®AtWork*L Chez BNP Paribas Personal Finance, trois pays ont obtenu la certification *Great Place to Work* : l'ItalieJ le Mexique et le BrésilL Enfin Jnotre plateforme digitale *About Me* a été distinguée aux *Digital HR Awards 2021,* dans la catégorie *Business Partner.* Cette plateforme répond à la volonté de créer un véritable parcours collaborateur en s'attachant à son développementJ sa mobilité et en renforçant son engagementL

SOFIA MERLO
Directrice des Ressources Humaines

"Attirer et fidéliser des talents venus d'horizons divers, dans un contexte de nouvelles attentes vis-à-vis du travail et de l'employeur, 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."

LE CAPITAL HUMAIN : UNE ADAPTATION EN CONTINU DES COMPÉTENCES

Véritable richesse, le capital humain exige que nous nous adaptions en permanence pour rester compétitifs sur nos marchés. Le principe fondateur est d'allouer la bonne compétence au bon moment, au bon endroit, au bon investissement et dans le bon état d'esprit.
Pour ce faire, nous renforçons nos politiques de développement des compétences, de recrutement et de mobilité, avec trois moyens privilégiés : l'anticipation des compétences, le renforcement de la qualité du recrutement et le développement des compétences et de la formation. Avec en ligne de mire un objectif ambitieux d'ici à 2025 : 100 % des salariés du Groupe devront avoir suivi au moins quatre formations au cours des 12 derniers mois.

Depuis plusieurs années, nous avons engagé une action volontariste de formation à l'investissement responsable. Le programme *WeEngage,* que nous avions conçu en 2019 pour sensibiliser nos collaborateurs aux enjeux de finance durable, s'est poursuivi en 2020. Par ailleurs, la *Sustainability Academy*, lancée en 2021, donnera à nos équipes l'opportunité de suivre, d'ici 2025, un parcours dédié aux enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Pour soutenir les collaborateurs dans leurs projets de mobilité, BNP Paribas a organisé les *Mobility Days* qui ont rassemblé, en avril 2021, 30 000 collaborateurs dans 42 pays. Cette initiative permet de s'informer sur les parcours, de découvrir les postes disponibles, d'échanger avec des managers et des RH ou encore d'en apprendre plus sur les activités du Groupe et leurs enjeux. En France, plusieurs événements 100 % digitaux visent aussi à accompagner les parcours de mobilité : *Mobi'Live* pour découvrir un métier ou une entité ; *Let's Get Inside* pour connaître les opportunités et les postes à pourvoir et enfin *Let's Move Inside* pour postuler.

De avril à juin 2021, une douzaine de *master class* ont également été organisées, essentiellement en France. Elles ont permis à plus de 2 000 collaborateurs de recevoir des conseils pratiques pour booster leur parcours professionnel, leurs compétences, construire leur plan de développement personnel et pratiquer plus facilement le feedback dans *About Me*, plateforme digitale concentrant les éléments clés de chacun et représentant un véritable connecteur d'opportunités entre collaborateur, manager et ligne RH.

+ de 24 000 COLLABORATEURS
ont bénéficié d'une mobilité au sein du Groupe en 2021, avec une augmentation significative des mobilités transverses (avec changement de pays, d'entité juridique, de métier ou de fonction).

SE FORMER POUR S'ENGAGER
Proposé à tous nos collaborateurs, le programme *WeEngage,* visant à les sensibiliser aux enjeux de la finance durable, prend la forme d'une mini-série en sept modules contenant chacun une vidéo et un questionnaire. Fin 2021, plus de 80 000 formations avaient déjà été réalisées.

1RE BANQUE FRANÇAISE ET 3E ENTREPRISE FRANÇAISE
Ce sont les places de BNP Paribas dans le classement Universum 2021 *World's Most Attractive Employers.* Plus de 100 000 étudiants d'écoles de commerce du monde entier ont salué l'engagement quotidien du Groupe auprès des étudiants et des jeunes entrants sur le marché du travail.

ÉTHIQUE ET INCLUSION : UNE CULTURE PARTAGÉE

Notre leitmotiv est d'ancrer la culture d'éthique et d'inclusion dans nos actions individuelles et managériales autour des valeurs de respect, de non-discrimination et d'exemplarité afin de bâtir une culture qui nous positionne en employeur responsable. L'objectif est d'encourager les collaborateurs actuels et futurs à adapter leurs comportements en lien avec les valeurs du Groupe. BNP Paribas entend faire évoluer les pratiques et comportements, en articulant ses actions autour de trois leviers : prévenir les situations de non-respect des collaborateurs, garantir la non-discrimination et être reconnu comme un employeur responsable.

Pour être guidé dans leurs actions et leurs décisions en toute circonstance, les collaborateurs peuvent se référer au Code de conduite du Groupe. Ses règles ont été renforcées en 2020 dans trois domaines : l'engagement dans la société, la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et les règles de concurrence. En outre, une attention accrue est portée au respect des personnes : aucun écart de comportement ne peut être toléré, qu'il s'agisse de propos irrespectueux ou sexistes, d'incivilité ou de harcèlement. Pour faciliter l'adoption de comportements respectueux de ces règles, le Groupe a rassemblé les formations obligatoires dans un *Conduct Journey* qui donne à chacun les clés pour comprendre les enjeux du Code de conduite et le faire vivre au quotidien.

Concernant la non-discrimination, BNP Paribas enregistre des avancées. En particulier dans l'accès des femmes aux hautes responsabilités. Nous comptons ainsi 30 % de femmes parmi nos senior managers en 2020 (contre 20 % en 2009) et nous visons 40 % en 2025. Le Groupe s'est également fixé pour objectif de passer de 30 % à 33 % de femmes dans nos métiers des technologies de l'information (IT) à fin 2025, *via* un recrutement à la fois interne et externe. Cette ambition se traduit par la mise en place d'un programme dédié, *Women In IT,* lancé en 2020 pour attirer des femmes dans la filière.

DIVERSITÉ & INCLUSION : DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

L'enquête *Pulse,* relative au Code de conduite et aux enjeux de diversité et d'inclusion, réalisée fin 2020 auprès des collaborateurs a révélé à quel point ces sujets sont désormais ancrés, et bel et bien l'affaire de toutes et tous :
- 97 % de réponses positives sur « pouvoir être soi-même au travail sans se soucier de comment on sera accepté ».
- 90 % de réponses positives sur l'implication personnelle des collaborateurs pour contribuer aux initiatives Diversité & Inclusion.

Des résultats très positifs, sur différentes dimensions de la diversité, en progression par rapport à 2019.

***1MILLIONHOURS2HELP,* UN PROGRAMME SOLIDAIRE POUR TOUS LES COLLABORATEURS**

1MillionHours2Help permet à chacune et chacun de s'engager en effectuant des actions solidaires sur son temps de travail autour de quatre thèmes prioritaires : promouvoir l'inclusion sociale de la jeunesse, accélérer la transition énergétique, soutenir les initiatives des entrepreneurs à impact positif et améliorer les communautés locales dans toutes nos géographies. À horizon 2025, le programme maintient son objectif ambitieux déjà atteint en 2020 : 1 million d'heures effectuées par les salariés sur 5 années glissantes.

CulturALL

***CULTURALL,* LA DIVERSITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE**

Fédérant plusieurs réseaux locaux, *CulturAll* promeut un environnement équitable et inclusif auquel les collaborateurs issus de la diversité et leurs alliés peuvent contribuer. Ses objectifs sont au nombre de quatre : lutter contre les discriminations liées aux origines, assurer une meilleure représentativité ethnoculturelle, renforcer la communication autour de la diversité des origines et développer la synergie avec et entre les réseaux locaux.

NOS INSTANCES DE GOUVERNANCE ET LEURS MISSIONS

Le Conseil dÉadministration et les dirigeants effectifs ÉDirecteur Général et Directeurs Généraux délégués Gconstituent les principales instances de gouvernance de BNÈ ÈaribasL
Leurs missions ? Piloter la stratégie du Groupe dans un objectif de croissance durable et agir dans lÉintérêt de BNP Paribas et de ses parties prenantes, notamment de ses actionnaires et investisseursL
Sous lÉmpulsion de son Président, le Conseil dÉadministration détermine les choix stratégiques de BNP ParibasLIl soutient la Direction Générale, assistée de son Comité Exécutif, qui la propose, la met en t uvre et pilote au quotidien lÉactivité du GroupeL

LES ACTIONNAIRES ET LES INVESTISSEURS

Ils exercent trois grandes responsabilités :
- Élection des administrateurs Ehors administrateurs représentant les salariésG
- Vote des résolutions
- DialogueJéchange et participation aux réflexions :
  - lÉquipe « Relations Investisseurs » les informe sur la stratégieJ les développements significatifs et les résultats du Groupe;
  - lÉquipe « Relations Actionnaires » est à lÉcoute des 3RS NNN actionnaires individuels de la Banque;
  - le Cercle des actionnaires fédôre les quelque RT NNNactionnaires individuels possédant au moins PNNactions BNP Paribas;
  - le Comité de liaison des actionnaires a organiséJ en PNPOJ deux réunions lors desquelles ont notamment été abordés les thômes de la structure du capital et de son évolutionJdes résultats trimestriels et des perspectives économiques dans un contexte toujours incertainL

Le principe dÉgalité des actionnaires est au ct ur des principes de la gouvernanceL Aucun droit de vote doubleJ ni limitation à lÉxercice des droits de voteJ ni droit à dividende majoré attaché aux valeurs mobiliôres nÉest possibleL

LE CONSEIL DÉADMINISTRATION

Assisté de quatre comités spécialisés constitués en son seinJ il réunit les expertises de OS administrateurs *(voir p. 62)*L
Les missions qui lui incombent portent sur :
- la représentation de lÉensemble des actionnaires et la qualité de la relation avec eux;
- la détermination des choix stratégiques du Groupe sur proposition de la Direction Générale avec un objectif de création de valeur à long terme;
- la qualité de lÉinformation fournie aux actionnaires et aux marchés;
- lÉxamen et lÉarrêté des comptes et la garantie de leur sincérité;
- la prévention et la gestion des risques;
- le respect des obligations en matiôre de contrôle interne;
- la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société et des populations régulées;
- la nomination du PrésidentJ du Directeur Général etJ sur proposition du Directeur GénéralJ du ou des Directeurs Généraux délégués;
- lÉxamen périodique du processus de sélectionJde nomination et de succession des dirigeants mandataires sociaux et des administrateursL

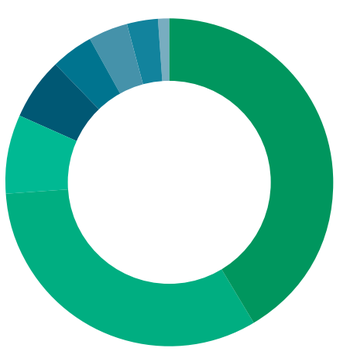
LA DIRECTION GÉNÉRALE ASSISTÉE DE SON COMITÉ EXÉCUTIF

Se réunissant au moins une fois par semaineJ la Direction Générale est chargée :
- dÉinformer et de rendre compte au Conseil dÉadministration;
- de proposer et de mettre en t uvre la stratégieJ dÉassurer le développement du Groupe et de piloter au quotidien ses activitésL

Elle est composée depuis lÁssemblée Générale du OV mai PNPOdÉun Administrateur Directeur GénéralJ de deux Directeurs Généraux délégués et de deux Directeurs Généraux adjointsL
- Le Comité Exécutif regroupeJ quant à luiJla Direction Générale et les responsables des principaux métiers et fonctions de BNP Paribas *(voir p.64)*L

NOURRIR LA RELATION AVEC NOS ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

UN ACTIONNARIAT É UI SE DISTINGUE ÈAR SA STABILITÉ ET SA FIDÉLITÉ
La composition de lÉactionnariat au 3O décembre PNPO
Fen C des droits de voteG



INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS EUROÉÉENS 41,5 %
SALARIÉS 4,2 %
INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS HORS EUROÉE 32,4 %
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS 4,0 %
SFÉIH 7,8 %
AUTRES ET NON IDENTIFIÉS 3,0 %
BLACKROCK INCL 6,1 %
GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG 1,0 %

H Société Fédérale de Participations et dÉinvestissement : société anonyme dÉintérêt public agissant pour le compte de lÉtat belgeL

LE TABLEAU DE BORD DE LÉACTIONNAIRE

En euros	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net part du Groupe par action FOG	TJNS	SJUJ	TJPO	SJBO	UJPT
Actif net par action FPG	U5JO	URJU FPG	UWN	VPJB	VV,N
Dividende net par action	3JNP	3JNP	NJN FQG	PJTT FRG	QTJU FTG
Taux de distribution en numéraire FUG	SNJN	SPJUP	NJN FQG	SNJNN FSG	SNJNN FTG
Cours					
Plus haut FVG	TVJVW	TVJTT	S3JVO	SRJPP	TP,SS
Plus bas FVG	SRJTV	3VJOV	3VJOR	PRJSO	QWJUO
Fin de période	TPJPS	3WRU5	SPJV3	R3JON5	TNJUU
Indice CAC RNau 3Odécembre	S 3CPJ5T	R UBNJTW	S WUVJNT	S SSQRO	UO5Q

FOG Sur la base du nombre moyen dÉactions en circulation de lÉexerciceL
FPG Avant distributionL Actif net comptable réévalué sur nombre dÉactions en circulation en fin de périodeL
FQG Suite à la recommandation BCEMNPNNWV de la Banque Centrale Européenne du PU mars PNPN relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de CovidKOW les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à lÁssemblée Générale du OW mai PNPNJ dÉun dividende de 3JON euros par actionJ ont été affectées au poste « Autres Réserves »L
FRGOOO euro distribué suite à lÉaccord de lÁssemblée Générale Mixte du OV mai PNPOplus O5S euro distribué suite à lÉapprobation par lÁssemblée Générale Ordinaire du PR septembre PNPOne prenant en compte que la distribution du dividende PNPNL
FSG Ne prenant en compte que la distribution du dividende PNPNL
FTG Sous réserve dÉapprobation par lÁssemblée Générale du OU mai PNPPJ ne prenant en compte que la distribution du dividende PNPO et ne prenant pas en compte le programme de rachat dÉactions de WNN millions dÉurosJ exécuté entre le Oer novembre PNPOet le T décembre PNPOL
FUG Distribution proposée à lÁssemblée Générale rapportée au résultat net part du GroupeL
FVG Enregistrés en séanceL
FHGImpact sur les capitaux propres au NOWOOWV de la première application dÉIFRS W : RU5 Md€ soit P € par actionL

É uelle communication avec nos actionnaires ?

BNP Paribas prend soin dÉapporter à tous ses actionnaires une information rigoureuseJ régulióreJhomogône et de qualitéL Le Groupe agit en conformité avec les recommandations des autorités boursiôres et les meilleures pratiques des marchésL
Dans ce cadreJ une équipe « Relations Investisseurs » se charge dÉinformer les investisseurs institutionnels et les analystes financiers sur la stratégie de lÉentreprise ainsi que sur les développements significatifs et les résultatsJpubliés chaque trimestreL

è quoi sert le Comité de liaison des actionnaires ?

Créé en PNNNJ le Comité de liaison des actionnaires accompagne BNP Paribas dans sa communication à destination de lÉactionnariat individuelL Il se réunit plusieurs fois par an et se compose de ON actionnairesJ choisis pour leur représentativité géographique et socioprofessionnelleJ auxquels sÉajoutent deux salariés ou anciens salariésL Leur mandat est de trois ansL

Comment la communauté des actionnaires est-elle animée ?

Créé en OWW5J le Cercle des actionnaires de BNP Paribas regroupe les RT NNN actionnaires possédant au moins PNN titres du GroupeL
Chaque semestreJ *La Lettre d'information financière* et le compte rendu de lÁssemblée Générale leur sont adressésL
Des séances de formation en ligneJ relatives aux opérations en Bourse Fanalyses technique et financiôreJ diversification de portefeuilleJ etcLG et au suivi de lÉactualité économique leur sont régulièrement proposéesL
Depuis le début de la crise sanitaireJ le Cercle a enrichi son offre de newsletters régulióresL Il a aussi lancé les Podcasts du CercleJ des interviews dÉhistoriensJde conférenciers ou encore dÉartistesJ etcL

RÔLE ET COMPOSITION DE NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Quel rôle le Conseil d'administration joue-t-il ?

Le Conseil d'administration est garant des grandes orientations du Groupe. Il détermine les orientations stratégiques de l'activité de BNP Paribas, sur proposition de la Direction Générale qui les met en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme, en cohérence avec les enjeux sociaux et environnementaux auxquels BNP Paribas fait face.

Il détient trois pouvoirs généraux : examiner les choix stratégiques du Groupe ; participer à son bon fonctionnement ; contrôler et surveiller toute opération liée à ses activités. Il est également chargé de la promotion de la RSE, de la supervision de la gestion des risques et veille à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité.

Quelle est sa composition ?

À fin 2021, le Conseil d'administration est composé de 15 administrateurs : 13 d'entre eux sont nommés par les actionnaires, dont un représentant les salariés actionnaires, et deux sont élus par les salariés. La durée des mandats des administrateurs est fixée à trois années.

Quelles sont les missions des comités spécialisés ?

Quatre Comités spécialisés sont constitués au sein du Conseil d'administration. Ils émettent des avis pour faciliter son fonctionnement.

LE COMITÉ DES COMPTES (CdC)

Le CdC est en charge du suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière comptable et financière, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes, ainsi que de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

6 MEMBRES
au 01er janvier 2021

LE COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ (CCIRC)

Le CCIRC examine les grandes orientations de la politique de risques du Groupe, y compris en termes d'enjeux environnementaux et sociaux, en s'appuyant sur les mesures de risques de marché, de liquidité et de risque opérationnel en application de la réglementation en vigueur, ainsi que d'éventuelles questions spécifiques liées à ces sujets et à ces méthodes. Ce Comité examine également toute question relative à la politique de conformité relevant notamment du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

5 MEMBRES

LE COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE, DES NOMINATIONS ET DE LA RSE (CGEN)

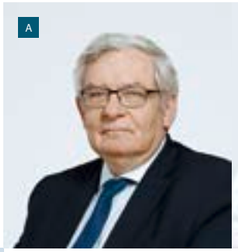
Le CGEN a pour missions :
- la veille et le suivi de la mise en conformité des principes de gouvernance, en considération des évolutions de la réglementation et des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise ;
- l'identification, la sélection et la succession des administrateurs et des membres des Comités et des membres de la Direction Générale ;
- l'évaluation du Conseil d'administration ;
- l'appréciation de l'indépendance des administrateurs ;
- le suivi des questions relatives à la RSE.

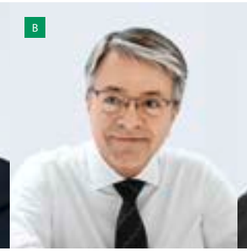
4 MEMBRES

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS (CR)

Le CR est chargé de l'examen annuel des principes de la politique de rémunération du Groupe, et plus précisément :
- des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises significatives du Groupe ;
- des rémunérations des catégories de personnel régulées du Groupe ;
- du contrôle de la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et du responsable de la conformité.

4 MEMBRES





MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 31 DÉCEMBRE 2021

A JEAN LEMIERRE
Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

B JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

C JACQUES ASCHENBROICH
Président, Directeur Général de Valeo

D JULIETTE BRISAC
COO de la Direction de l'Engagement d'entreprise du Groupe BNP Paribas, Administratrice représentant les salariés actionnaires

E PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR
Président de la Compagnie de Saint-Gobain

F MONIQUE COHEN
Senior Advisor d'Apax Partners

G WOUTER DE PLOEY
CEO de ZNA, réseau hospitalier d'Anvers, Belgique

H HUGUES EPAILLARD
Chargé d'affaires immobilier, Administrateur élu par les salariés de BNP Paribas

I RAJNA GIBSON-BRANDON
Professeure ordinaire de Finance à l'Université de Genève

J MARION GUILLOU
Administratrice indépendante de sociétés

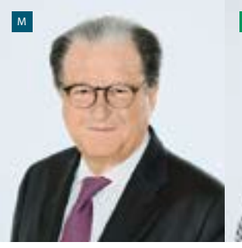
K CHRISTIAN NOYER
Gouverneur honoraire de la Banque de France

L DANIELA SCHWARZER
Directrice exécutive de la Fondation Open Society pour l'Europe et l'Eurasie

M MICHEL TILMANT
Administrateur de sociétés

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

O FIELDS WICKER-MIURIN
Administratrice de sociétés



NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF PROPOSE ET MET EN ŒUVRE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Èorté par une dynamique collective, le Comité Exécutif se nourrit des expertises de chacun de ses OW membres pour assurer le pilotage de l'activité du Groupe. Il a placé les enjeux liés à la finance durable au ct ur de sa stratégie et il se distingue par une exigence accrue en matiôre d'innovation et d'efficacité opérationnelle pour répondre toujours mieux aux besoins et aux usages de ses clients.

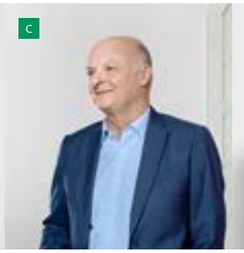
Depuis le OW mai PNPO, le Comité Exécutif est composé des cinq membres de la Direction Générale et des OR membres responsables de métiers ou de fonctions centrales.

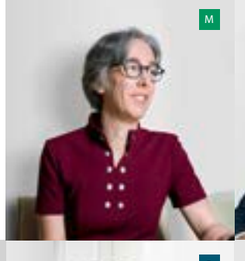
Cap sur le prochain plan stratégique

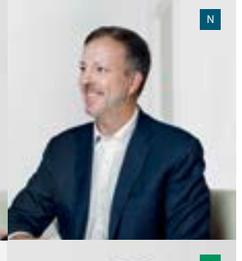
Durant l'année PNPO, le Comité Exécutif s'est tout particuliôrement consacré à la préparation du Plan stratégique PNPS, révélé le V février PNPP à l'occasion des résultats annuels du Groupe. Nommé Growth, Technology, Sustainability PNPS, ce plan est focalisé sur la poursuite d'une croissance rentable, le recours accru à la technologie et à l'industrialisation, ainsi que sur l'accélération et le déploiement à l'échelle de tout le Groupe en matiôre de finance durable. BNP Paribas poursuit le développement de ses plateformes européennes leaders sur leur marché dans l'ensemble de ses activités, pour toujours mieux servir ses clients.

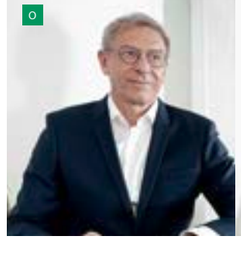
La féminisation accélérée des instances dirigeantes

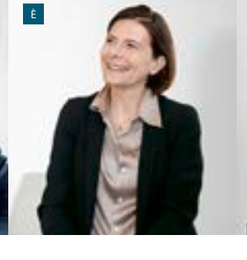
Avec un tiers de femmes au Comité Exécutif depuis mai PNPO, BNP Paribas a pris l'engagement d'augmenter leur présence à hauteur de RN C d'ici à PNPS. Outre les entrées au Comité Exécutif, le GONN, qui regroupe les ONN premiers cadres dirigeants, Gompte également une proportion de femmes qui s'établit à un tiers. L'objectif de parité au sein des Talents du Groupe, future relôve des équipes dirigeantes, Jest d'ores et déjà atteint.

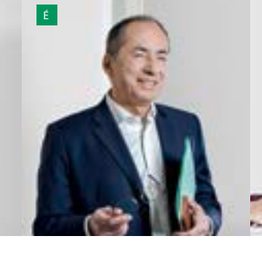


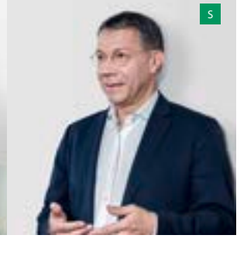












MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

AU 31 DÉCEMBRE 2021

A **JEAN-LAURENT BONNAFÉ**
Administrateur Directeur Général

B **YANN GÉRARDIN**
Directeur Général délégué, Corporate D Institutional Banking

C **THIERRY LABORDE**
Directeur Général délégué, Commercial, Personal Banking D Services

D **RENAUD DUMORA**
Directeur Général adjoint, Investment D Protection Services

E **LAURENT DAVID**
Directeur Général adjoint, Chief Operating Officer

F **LARS MACHENIL**
Directeur Financier

G **SOFIA MERLO**
Directrice des Ressources Humaines

H **MARGUERITE BÉRARD**
Directrice de la Banque Commerciale en France

I **STEFAAN DECRAENE**
Responsable d'International Retail Banking

J **MAX JADOT**
Administrateur Directeur Général et Président du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis

K **CHARLOTTE DENNERY**
Administratrice Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance

L **OLIVIER OSTY**
Responsable de Corporate D Institutional Banking Global Markets

M **PAULINE LECLERC-GLORIEUX**
Administratrice Directrice Générale de BNP Paribas Cardif

N **YANNICK JUNG**
Responsable de Corporate D Institutional Banking, Global Banking EMEA

O **FRANK RONCEY**
Directeur des Risques

È **ELENA GOITINI**
Administratrice déléguée de BNL

É **BERNARD GAVGANI**
Directeur des Systômes d'Information

R **NATHALIE HARTMANN**
Directrice de la Conformité

S **ANTOINE SIRE**
Directeur de l'Engagement d'entreprise

NOS PRINCIPAUX INDICATEURS

INDICATEURS FINANCIERS	2019	2020	2021
Produit net bancaire du Groupe	RR SWU M€	RR PUS M€	RT PQS M€
Résultat net part du Groupe FRNPGG	V CUJ M€	U NTU M€	WRVV M€
Ratio : Common Equity Tier O[RG]FCETCG	CP,DC	CP,JV C	CP,WC
Encours de crédits du Groupe	I S C	I RJR C	I NJP C
Bénéfice net par action[RPG]	T,JPO	S,JBO	UJPT[RGG]
Dividende net par action	NUN[RRG]	PJTT[RSG]	QTU[RTG]
Réserve de liquidité[RUG]	3NWM d€	R3P Md€	RSP Md€

RCG Common Equity Tier O IEETCG de Bâle 3 pleinL Ratio de solvabilité bancaireL Capital Requirements Directive FCRD RGL
RPG Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercicel.
RSG Calculé sur la base d'un résultat net part du Groupe ajusté de la rémunération des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée assimilés à des actions de préférence émis par BNP Paribas SAJ traitée comptablement comme un dividendeL
RTG Suite à la recommandation BCENRNPNWW de la Banque centrale européenne du PU mars PNPN relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de CovidHOW les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l'Assemblée Générale du OW mai PNPNJ d'un dividende de 3,ON euros par actionJont été affectées au poste « Autres Réserves »L
RUG QBD euro distribué suite à l'accord de l'Assemblée Générale Mixte du OV mai PNPOJ plus QSS euro distribué suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire du PR septembre PNPO; ne prenant en compte que la distribution du dividende PNPNL
RVG Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du OU mai PNPPJ ne prenant en compte que la distribution du dividende PNPOet ne prenant pas en compte le programme de rachat d'actions de WNN millions d'EurosJ exécuté entre le O[er] novembre PNPO et le T décembre PNPOL
RWG Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales *(counterbalancing capacity)* tenant compte des règles prudentielles,notamment américaines,et diminués des besoins intrajournaliers des systèmes de paiementL

INDICATEURS SOCIAUX	2019	2020	2021
Évolution des effectifs FÉquivalent Temps PleinG	OWV VOT	OW8 3OW	OVWUTS
Pourcentage de CDI	WT C	WT C	WV C
Proportion de postes pourvus en interne	3V C	RV C	RP C
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet d'Éthique et de *conduct*	W5,R C	WU C	WV,U C
Taux d'emploi de salariés en situation de handicap rapportés à l'Effectif global	P,JUC	3,JN5 C	QC
Taux de femmes au sein de la population SMP *(Senior Management Position)*	PWC	3OC	QP C
Part des femmes dans l'Effectif global du Groupe	SP C	SP C	SP C
Index d'Égalité entre les femmes et les hommes pour BNP Paribas SAJ établi selon cinq critères fixés par le gouvernement français Fécarts de rémunération femmes/hommesJ dans les augmentations annuelles et dans les promotionsJaugmentations au retour du congé maternité et présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'EntrepriseG	VU points MONN	VU points MONN	VU points MONN
Nombre d'Accords collectifs signés	3ON	3SS	PWQ

INDICATEURS SOCIÉTAUX ET CIVIL UES	2019	2020	2021
Soutien FinancementJinvestissements pour compte propre et de tiersG aux associations et entreprises de l'Économie sociale et solidaire	T,JP Md€	T,J3 Md€	T,V Md€
Montant du budget annuel du mécénat de BNP Paribas	RR,J5 M€	ONR,DM€H	SQ,S M€
Inclusion sociale : nombre de comptes Nickel ouverts	OS M	OWM	P,R M

HCette augmentation exceptionnelle s'explique par l'engagement de l'ensemble des différentes entités de BNP Paribas à travers le monde en réponse à la crise sanitaire internationaleL

INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX	2019	2020	2021
Montant des financements aux entreprises en faveur de la transition énergétique et des secteurs considérés comme contribuant directement aux Objectifs de Développement Durable FODDGdes Nations Unies	OVN Md€	OVV Md€	PRR Md€
Montant total de *Sustainability-Linked Loans* FSLLGsignés	T,JP Md€	WR Md€	PQR Md€
Montant des actifs gérés par BNP Paribas CardifJBNP Paribas Wealth Management et BNP Paribas Asset Management cumulés H	OCP3 Md€	OCTS Md€	OPU,O Md€
Montant des fonds ISR labellisés gérés par BNP Paribas Asset Management	T3 Md€	VS Md€	PPN Md€
Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables	OS,JW Md€	OU,V Md€	OV,T Md€
Réduction des émissions totales de gaz à effet de serre liées au fonctionnement propre de BNP Paribas par Équivalent Temps Plein Fpar rapport à PNOPG	–PUU C	KRP,JR C	-SQ,QC
Montant total des obligations vertes placées par BNP Paribas	WV Md€	ONV Md€	PP Md€

HComprenant les actifs distribuésL

LES NOTATIONS LONG TERME/COURT TERME

A+/A-1	AA-/F1+	Aa3/ Prime-1	AA (low)/ R-1 (middle)
Standard D PoorFs Perspective stable PR juin PNPO	Fitch Perspective stable P3 septembre PNPO	MoodyFs Perspective stable R décembre PNPN	DBRS Perspective stable PW juin PNPO

LES NOTATIONS ET DISTINCTIONS EXTRA-FINANCIÈRES

En PNPOJ le Groupe a maintenu ou amélioré sa performance dans la quasi-totalité des évaluations des principales agences de notation extra-financièreL
Ces notationsJ qui prennent en compte les attentes des parties prenantes en matière d'engagements RSE et de pratiques responsablesJ reconnaissent les progrès de BNP Paribas dans ce domaine et lui sont utiles dans la définition de ses objectifs sociaux et environnementauxL

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

- FTSE Russell a attribué au Groupe un score de R,RM5 en décembre PNPO dans le cadre de son ESG RatingL Cette note place BNP Paribas dans le top R C des entreprises du secteur bancaire démontrant des pratiques avancées en matière environnementaleJ sociale et de gouvernanceL
- BNP Paribas a obtenu le score de VPMONN en novembre PNPO par SAMJ soit O[e] banque française et dans le top T C des entreprises du secteur « Banques » les plus avancées au monde en matière de développement durableL
- Moody's ESG Solutions a attribué le score de UOMONN au Groupe en décembre PNPOJce qui le positionne comme O[e] banque sur QO dans le secteur des « Banques diversifiées en Europe » et dans le top O C mondial Fsur R VNN entreprises évaluéesGL

PRÉSENCE DANS LES INDICES DURABLES

- BNP Paribas est listé dans les indices éthiques Europe et Monde du Dow Jones FDJSIGL
- BNP Paribas est listé dans les indices Euronext-Vigeo Eiris World OPN, Europe OPN, Eurozone OPN et France PNL
- En PNPOJ le titre BNP Paribas figure également dans l'indice Bloomberg Gender-Equality IndexL

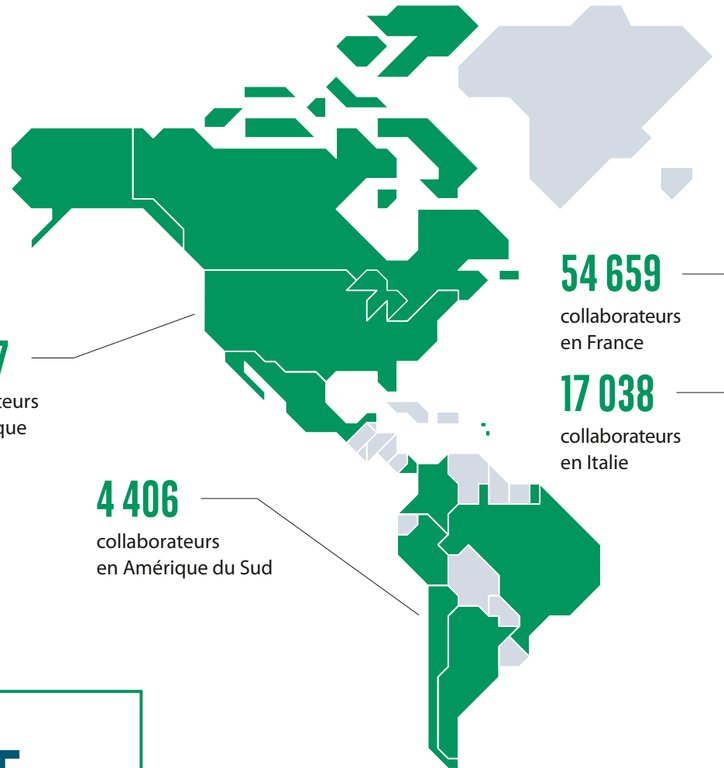
AUTRES DISTINCTIONS ET ENGAGEMENTS RSE

- BNP Paribas a été désigné « Meilleure banque au monde pour la finance durable » et « Meilleure banque au monde pour les données et la technologie ESG » lors des Awards for Excellence PNPOd'EuromoneyL
- BNP Paribas est la O[e] banque française et U[e] banque mondiale dans le classement PNPP des « ONN entreprises les plus durables » du magazine canadien ***Corporate Knights*** [RQL]
- O[e] banque française du classement international d'Equileap sur l'Égalité femmes-hommesL

RGG *Corporate Knights* est un magazine professionnel de référence canadienJ ainsi qu'une société de recherche et de conseil en investissement indépendanteL

BNP PARIBAS

PREMIÈRE BANQUE DE L'UNION EUROPÉENNE (1) ET ACTEUR BANCAIRE INTERNATIONAL DE PREMIER PLAN

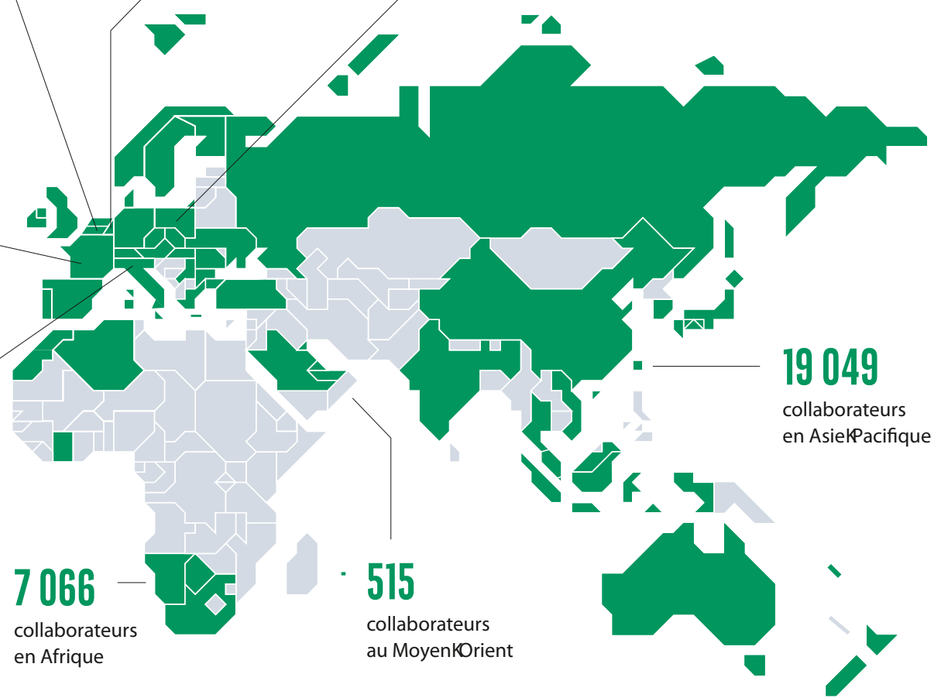


13 467
collaborateurs en Amérique du Nord

4 406
collaborateurs en Amérique du Sud

54 659
collaborateurs en France

17 038
collaborateurs en Italie



12 577
collaborateurs en Belgique

3 507
collaborateurs au Luxembourg

57 481
collaborateurs en Europe
Fhors marchés domestiques :
FranceJ BelgiqueJ Italie et LuxembourgG

19 049
collaborateurs en AsieKPacifique

7 066
collaborateurs en Afrique

515
collaborateurs au MoyenKOrient

46,2 Md€
Produit net bancaire

9,5 Md€
Résultat net part du Groupe

12,9 %
Ratio CETO[FPG]

452 Md€
Réserve de liquidité immédiatement disponible

Èrésent dans TS pays avec prôs de OWNNNN collaborateurs, dont ORS NNN en EuropeJ le Groupe détient des positions clés dans ses trois grands pôles opérationnels : Corporate D Institutional BankingJ centré sur les clientôles « entreprises » et institutionnels ; Investment D Protection Services pour les solutions dEépargneJ dEinvestissement et de protection ; CommercialJ Personal Banking D Services pour lEensemble des banques commerciales du Groupe et plusieurs métiers spécialisésL.
Fort dEun solide modôle diversifié et intégréJ le Groupe accompagne lEensemble de ses clients FparticuliersJ associationsJ entrepreneursJ PMEJ grandes entreprises et institutionnelsG pour les aider à réaliser leurs projetsJ en leur proposant des services de financementJ dEinvestissementJ dEépargne ou de protectionL.
En EuropeJ BNP Paribas est composé de quatre marchés domestiques : la BelgiqueJ la FranceJ lEItalie et le LuxembourgL. Le Groupe déploie également son modôle intégré de banque commerciale dans les pays du bassin méditerranéenJ en TurquieJ en Europe de lEEst et sur la côte ouest des EtatsKUnisL. Acteur bancaire international de premier planJ le Groupe dispose de plateformes et de métiers leaders en EuropeJ dEune forte présence dans la zone AmériquesJ ainsi que dEun dispositif solide et en forte croissance en AsieKPacifiqueL.
BNP Paribas met en t uvre dans lEensemble de ses activités une démarche de responsabilité sociale et environnementale lui permettant de contribuer à la construction dEun futur durableJ tout en assurant la performance et la stabilité du GroupeL.

FOG En produit net bancaireL. PG Common Equity Tier O – CRDRJ y compris dispositions transitoires IFRS WL Chiffres et implantations au 3OMPMPNPOL Effectifs en Équivalent Temps Plein Fcomptabilisés au prorata de leur temps de travailG des CDI et des CDDJ les collaborateurs absents non payés ne sont pas comptabilisés dans ces effectifsL.

Nous remercions l'ensemble des collaborateurs de BNP Paribas et des partenaires qui ont contribué à la production de ce rapport.

Nous adressons des remerciements tout particuliers à Forest Whitaker pour sa participation à ce rapport ainsi qu'aux équipes de la Whitaker Peace & Development Initiative, Caroline Descombris et Valentine Goret pour leur collaboration.

Découvrez le groupe BNP Paribas sur group.bnpparibas

twitter.com/BNPParibas linkedin.com/company/bnpparibas instagram.com/bnpparibas youtube.com/user/bnpparibas

Conception et édition : **BNP PARIBAS** – Conception, création et production : BABEL & *Stereographic.* – Rédaction : 50 different_

Crédits photo : Maskot / Maskot / *via* Getty Images / Pierre Morel / La Company / Audoin Desforges / PascoDCom / BNP Paribas / Hinterhaus Productions / DigitalVision / *via* Getty Images / Maskot / DigitalVision / *via* Getty Images / Thomas Barwick / DigitalVision / *via* Getty Images / Maremagnum / Photodisc / *via* Getty Images / Bloom / Productions / DigitalVision / *via* Getty Images / Tom Werner / DigitalVision / *via* Getty Images / FatCamera / E+ / *via* Getty Images / Claire Jachymiak / Lane Oatey / Blue Jean Images / *via* Getty Images / monportraitprof.fr / The Good Brigade / DigitalVision / *via* Getty Images / WestendTOM / WestendTOM / *via* Getty Images / Thitikorn Suksao / EyeEm / *via* Getty Images / Ezra Bailey / Stone / *via* Getty Images / Adobe Stock / Arthur Kanatov / Amazing Aerial Agency / kmiodrag / ignjatovic / E+ / *via* Getty Images / SimonSkafar / E+ / *via* Getty Images / Atelier Béchu & Associés / David Merron Photography / Moment / *via* Getty Images / Compassionate Eye Foundation / Natasha / Alipour Faridani / DigitalVision / *via* Getty Images / Anton Petrus / Moment / *via* Getty Images / Damien Grenon / Alexander Spatari / Moment / *via* Getty Images / Baptiste Firroloni pour BNP Paribas / Hand in Hand / JGI / Tom Grill / Tetra images / *via* Getty Images / Carlina Teteris / Moment / *via* Getty Images / Fred Sablon / Lionel Guericolas pour l'agence OVPU / Adobe Stock / Gilles Arroyo / SrdjanPav / E+ / *via* Getty Images / Gilles Bassignac / Divergence / Gilles Dacquin / Franck Ferville / DCUS France pour Les Napoleons / Delphine Gally / Pixdeluxe / E+ / *via* Getty Images

e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA / ISO 14289 / WCAG 2.1 niveau AA et RGAA / à l'exception des critères sur les couleurs.

Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique

Version e-accessible par DocAxess

LE TRI FACILE

Document imprimé sur papier certifié FSC®.

IMPRIM'VERT®

FSC www.fsc.org MIXTE Papier issu de sources responsables FSC® C124913

BNÈ Èaribas

Siôge social X Œ, boulevard des Italiens
USNNWParis FFranceG
TélL X B3 FNXG RN ŒR RS RT

Société anonyme au capital de P RTV TT3 PWP euros
RCS Paris TTP NRP RRW

Réf : A_PNPO_FR_RI

BNP PARIBAS

La banque
dEun monde
qui change