

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 2025	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 2021, 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 2022. 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 financières, replace les questions de défense au cœur 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 5 000 collaborateurs de sa filiale 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 conflit 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'inflation, 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 stagflation⁽¹⁾ et une hausse du chômage.

2021, ANNÉE DE FORTE REPRISE POUR L'ÉCONOMIE

Ce changement de conjoncture intervient après une année 2021 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 financement 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 financement 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

“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.”



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 financier a en la matière un rôle moteur à jouer. La finance 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 2022. 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 financiers doivent désormais accélérer le rythme des financements et soutenir massivement les projets de « verdissement » de l'économie qui permettront d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. BNP Paribas poursuit sa mobilisation en ce sens, et cet engagement structurant est au cœur de notre plan stratégique, GTS 2025.

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 finance durable. Notre plan GTS 2025 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 enfin l'avènement d'une économie durable au cœur de ses priorités via une réorientation des flux financiers vers les investissements nécessaires à la transition écologique. Je souhaite, au nom du Conseil d'administration, exprimer toute notre confiance 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 œuvre dans les années qui viennent. Fort de la puissance de son modèle diversifié 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 conflit 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 conflit, 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 conflit, 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 abondonons 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 confiance 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 difficiles 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 confiance de nos clients, le Groupe a affiché en 2021 des performances très solides : notre produit net bancaire (PNB) s'établit à plus de 46 milliards d'euros,

affichant 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 financière, avec un ratio CET1 à 12,9 %.

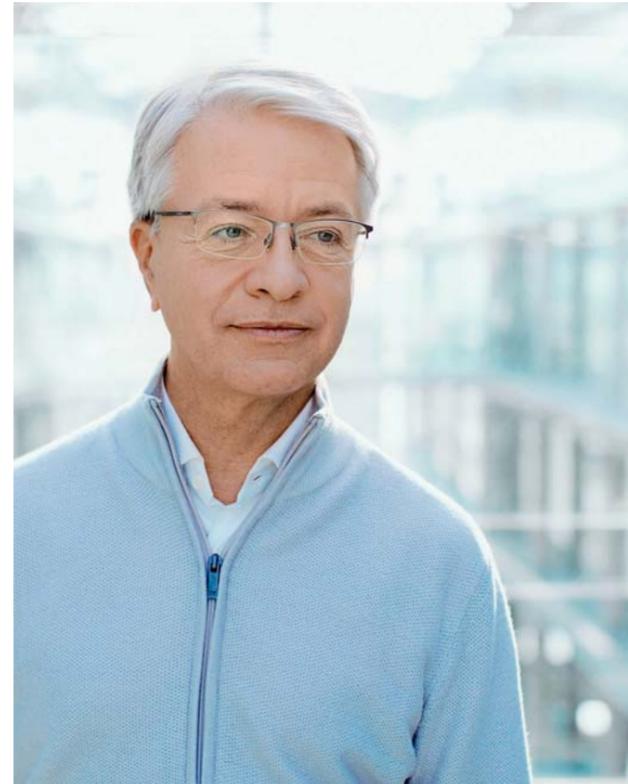
Dans l'ensemble, nos résultats 2021 sont en ligne avec l'ambition de notre plan 2017-2020 et nos objectifs financiers ont tous été atteints. C'est une satisfaction et un atout pour nous, après le choc brutal de la pandémie pour les familles, les entreprises et les économies. C'est aussi une force et 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 confirment la puissance et le caractère distinctif de notre modèle diversifié et intégré : nos trois pôles ont chacun pris appui sur leurs forces et expertises pour continuer à se développer. Ces résultats sont le reflet 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.

“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’efficacité 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 financière, 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 2025.

Construit autour de trois grandes ambitions, Growth, Technology et Sustainability, il s’est nourri d’ateliers de réflexion 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 finance 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 reflet 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 2025, 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 pourrions 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 significativement dans les nouvelles technologies, l’intelligence artificielle et la data.

Notre plan s’organise aussi autour de la forte montée en puissance des enjeux de finance 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 12 %, à l’horizon 2025, l’effort de réduction de nos financements 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 financer une économie « net zero » d’ici à 2050. Notre plan GTS 2025 va nous permettre d’amplifier 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 financements durables ; transition vers la neutralité carbone ; économie circulaire ; capital naturel et biodiversité ; lutte contre l’exclusion.

Les objectifs financiers associés à notre plan GTS 2025 sont en ligne avec les ambitions fortes portées par ce plan : nous visons ainsi, entre 2022 et 2025, 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 11 %. 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, flexibilité et réactivité, face à des vents souvent adverses, sont un atout important pour BNP Paribas et un facteur fort de confiance de nos clients. C’est la force de notre modèle : la diversification 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 finance est à l’œuvre : nous avons été parmi les pionniers dans la prise en compte du défi 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.”





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 significatifs 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 significatifs de parts de marché, tout particulièrement auprès de la clientèle des entreprises européennes; il a accéléré la digitalisation de l'expérience client; enfin, il a conforté son rôle de pionnier de la finance durable.

UN MODÈLE DISTINCTIF ET PERFORMANT

BNP Paribas prend appui sur son modèle diversifié 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 diversification 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 CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING	LEADER EN INVESTMENT & PROTECTION SERVICES	LEADER EN MÉTIERS SPÉCIALISÉS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leader en Europe en Cash Management and Trade Finance⁽¹⁾ ▶ 1^{er} réseau d'affacturage en Europe⁽²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Top 3 et 1^{er} CIB européenne en EMEA⁽³⁾ ▶ Leader dans les marchés de capitaux en EMEA⁽⁴⁾ ▶ 1^{er} service titres en EMEA⁽⁵⁾ ▶ N° 1 du DCM (Debt Capital Market) et des crédits syndiqués en EMEA⁽⁶⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurance : leader mondial en assurance des emprunteurs⁽⁷⁾ ▶ Leader en investissement durable⁽⁸⁾ ▶ Leader du Wealth Management de la zone euro⁽⁹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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⁾

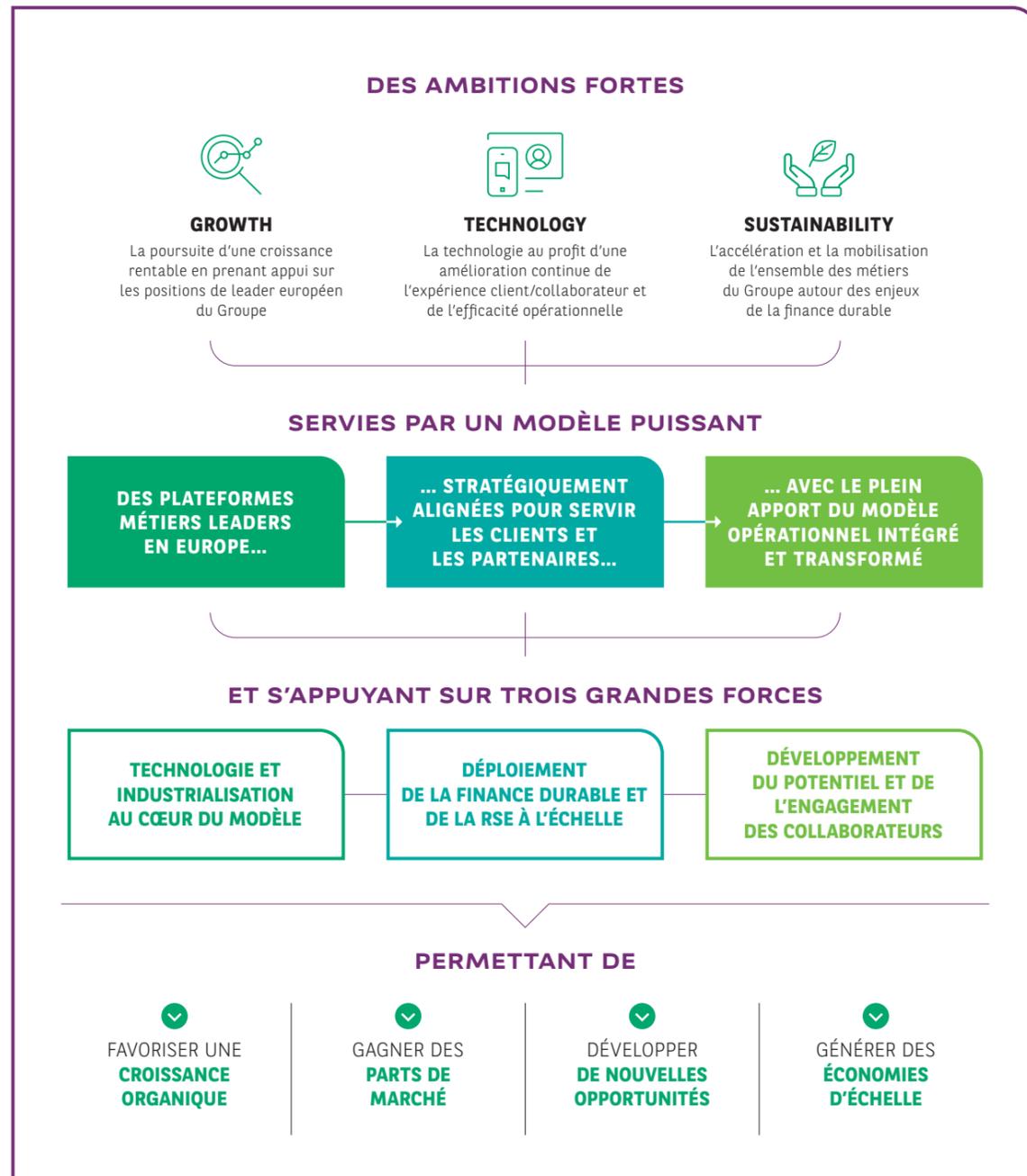
(1) Source : Greenwich Share Leaders, 2021. (2) Source : Factors Chain International Market Survey 2020. (3) Source : Coalition Greenwich Competitor Analytics. Classement intégrant les banques de l'indice Coalition : EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique. (4) Source : Dealogic au 31/12/21. (5) Source : 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 diversifié 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 2025.

Celui-ci vise à accompagner ses clients à la fois dans leurs nouveaux usages des services bancaires et financiers au quotidien, mais aussi dans leurs projets de développement à plus long terme, et à orienter les flux financiers vers les

investissements nécessaires à la transition en faveur d'une économie durable. Notre plan stratégique 2025 s'articule autour de trois ambitions fortes exprimées à travers trois lettres : G pour Growth, T pour Technology et S pour Sustainability.



3 AMBITIONS AU CŒUR DU PLAN

G POUR GROWTH,

La croissance rentable. Nous continuerons de bénéficier 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'efficacité 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'intensifier 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 bénéfice de ses clients et de ses collaborateurs.



JEAN-LAURENT BONNAFÉ

Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

“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.”

S POUR SUSTAINABILITY,

avec le passage à l'échelle de la finance durable. C'est un enjeu qui mobilise l'ensemble du Groupe, afin 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 émetteurs de gaz à effet de serre.



POUR SUIVRE 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 CO₂ 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.



■ 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

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 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 financement de l'économie. **Nous créons de la valeur grâce à notre modèle diversifié et intégré, basé sur la diversification 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

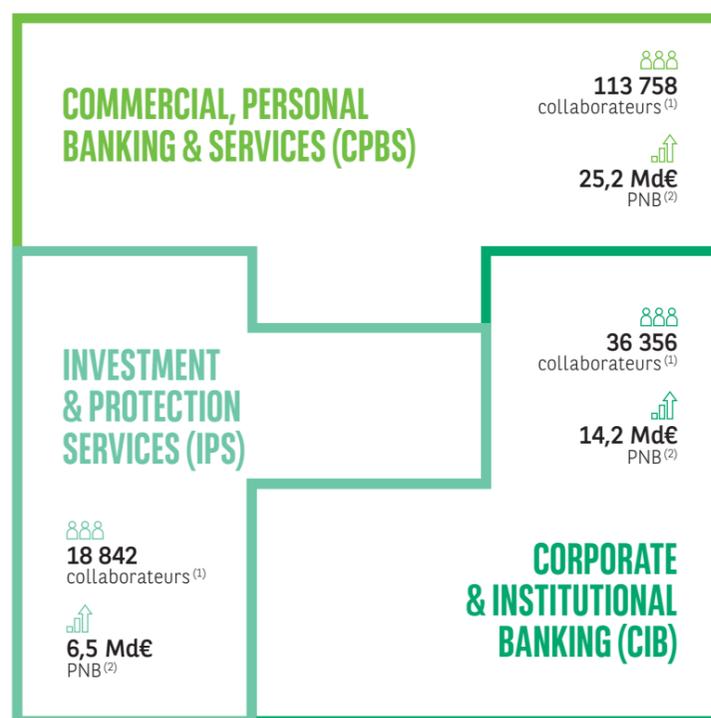


Enjeux sociétaux et environnementaux

NOS ATOUTS

- **Un Groupe européen d'envergure internationale** présent dans 65 pays et territoires
- **Des collaborateurs engagés** 189 765 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



NOTRE PLAN STRATÉGIQUE GTS 2025

Growth

Technology

Sustainability

NOS SOLUTIONS

Banque au quotidien

Conseil

Financement

Investissement

Épargne

Protection

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Promouvoir l'innovation utile pour nos clients

(particuliers, entrepreneurs, PME-ETI, grandes entreprises, institutionnels, associations)

Favoriser une croissance durable pour l'économie

Développer notre contribution pour la société

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

▶ **172 millions de connexions** mensuelles aux applications mobiles⁽³⁾ au 4^e trim. 2021 (+25,4 % par rapport au 4^e trim. 2020), soit plus de 25 contacts par mois en moyenne

▶ **Nickel :** 2,5 millions de clients⁽⁴⁾ et 6 500 points de vente au début de l'année 2022

▶ **814 Md€** de crédits à la clientèle

▶ **221 Md€** d'actifs sous gestion considérés comme durables⁽⁵⁾

▶ **Hausse des financements 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⁾

▶ **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 4^e 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.

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 afin d'enrichir mutuellement leurs expertises et d'apporter à nos clients un accompagnement personnalisé pour tous leurs projets.



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 financement, de gestion des risques, de gestion de trésorerie et de conseil financier.

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 financement 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-Pacifique (APAC) –, les trois métiers de CIB agissent au plus près des besoins de nos clients.



**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."

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)

1^{re} 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 15,1 % à 12 635 milliards d'euros et de 14,5 % à 2 521 milliards d'euros par rapport à 2020.**

Un réseau, parmi les plus étendus du secteur, couvrant plus de 90 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 continu 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 Trèfle. 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 1^{re} 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 2002, BNP Paribas Asset Management s'est fixé comme priorité de délivrer à ses clients, sur le long terme, des retours sur investissement durables.

Classé 9^e du global top 10 Responsible Investment Brand Index (RIBI) 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 11 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 2021 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 2022 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 allié à un réseau de distribution renforcé**
- **Une position de leader en matière de responsabilité sociale et environnementale**

- **Des métiers digitaux, agiles, efficaces 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



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



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)

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 2^e 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 400 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 1^{er} décembre 2021, date de la vente d'Hello bank! Austria), à travers trois marques, dont Consorsbank pour les particuliers. 4,5 millions de clients particuliers en 2021

Nickel

Premier compte sans banque lancé en France en 2014, Nickel propose un compte courant disponible en cinq minutes auprès de l'un de ses 6 500 partenaires ruralistes



ou Points Nickel. Ses clients peuvent ainsi payer et être payés via une offre simple et utile. Après l'Espagne en 2020, Nickel se tourne vers d'autres pays européens, à commencer par la Belgique et le Portugal au premier trimestre 2022, puis l'Allemagne en 2023. 2,5 millions de clients en France depuis son lancement en 2014 ■



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 2025 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 2025, 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



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 macro-économiques 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. Repasant 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. ■

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

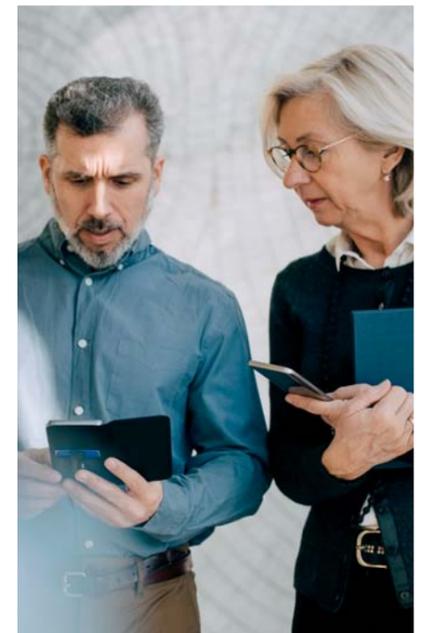
CONTRÔLE PERMANENT		CONTRÔLE PÉRIODIQUE
1^{re} ligne de défense Entités opérationnelles : métiers et fonctions	2^e ligne de défense Fonctions LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance	3^e ligne de défense Inspection Générale

IDENTIFIER LES RISQUES POUR MIEUX LES ANTICIPER

34 pb*

C'EST LE COÛT DU RISQUE EN 2021
à un niveau bas et en baisse de 32 points par rapport à 2020

* Coût du risque rapporté aux encours de crédit à la clientèle, en début de période (exprimé en points de base)



À L'ÉCOUTE DE NOS PARTIES PRENANTES

Le dialogue que BNP Paribas entretient avec l'ensemble de ses parties prenantes se veut ouvert et constructif. Il vise à identifier leurs attentes en constante évolution et à intégrer les transformations de la société afin de nourrir les orientations stratégiques du Groupe.

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 financière et extra-financière, 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 d'écoute et d'échanges ? Anticiper les évolutions de nos métiers et améliorer continuellement nos produits et services, optimiser la gestion des risques auxquels le Groupe est confronté et concevoir des solutions innovantes à impact positif sur la société.

La matrice de matérialité, outil indispensable

Pour nourrir l'analyse des attentes de nos parties prenantes, nous avons révisé en 2021 notre matrice de matérialité. Présentée ci-contre, cette matrice cartographie et hiérarchise les différents enjeux auxquels nous sommes confrontés. Pour réaliser cette mise à jour, nous nous sommes appuyés sur l'évaluation de l'importance que représentent 21 enjeux extra-financiers pour le Groupe, en recueillant à la fois la perception de plus de 1 200 senior managers et celle de nos parties prenantes externes.

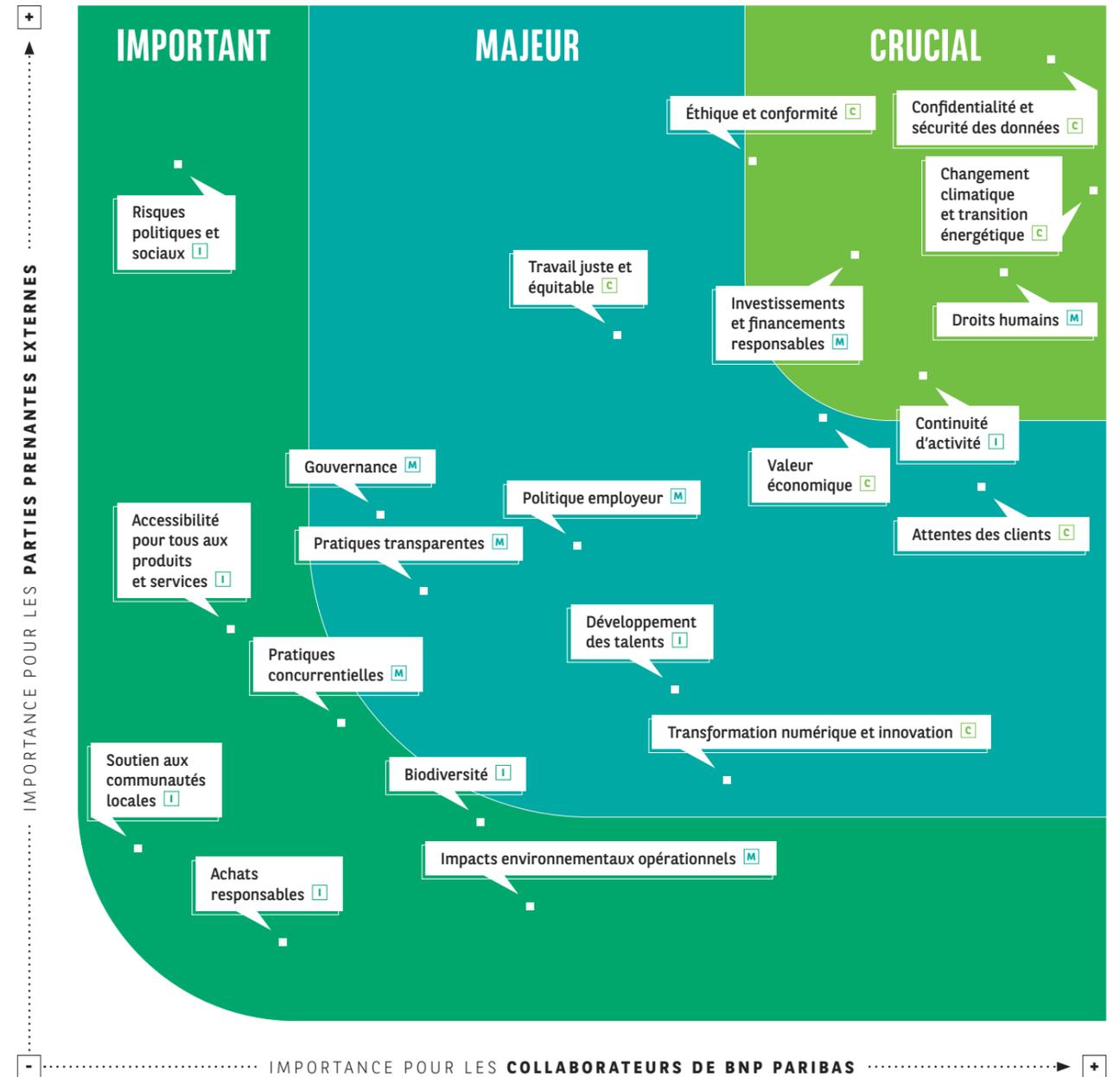
Au terme de cette étude, trois groupes d'enjeux émergent. Ils sont classés en enjeux cruciaux, majeurs et importants.

Les enjeux cruciaux se densifient

Les enjeux qualifiés de cruciaux revêtent pour le Groupe un caractère essentiel.

S'ils regroupent, comme en 2018, la confidentialité et la sécurité des données, le changement climatique et la transition énergétique, l'éthique et la conformité, ils s'enrichissent des droits humains, des investissements et financements responsables, et de la continuité d'activité. Ces six enjeux cruciaux, associés aux huit enjeux majeurs que sont la valeur économique, les attentes des clients, la transformation numérique et l'innovation, la politique employeur, le travail juste et équitable, la gouvernance, le développement des talents et les pratiques transparentes, représentent pour BNP Paribas 14 grandes priorités. Le Groupe en a tenu compte dans la construction de son plan stratégique GTS 2025 (exposé dans les pages précédentes). Les trois ambitions qui le structurent – Growth, Technology et Sustainability – s'en inspirent fortement. La croissance rentable, l'amélioration continue de l'expérience client et collaborateur, et la finance durable, au cœur de ce plan, sont en effet des thématiques transversales à ces 14 priorités. ■

Notre matrice de matérialité 2021



I Important en 2018 M Majeur en 2018 C Crucial en 2018



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 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 2021. 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 QR 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.



JANE AMBACHTSHEER
Global Head of Sustainability,
BNP Paribas Asset Management

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 2021, 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.).

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⁽²⁾ ou article 9⁽³⁾ de la *Sustainable Finance Disclosure Regulation*⁽⁴⁾, cette proportion atteint 81 %⁽⁵⁾ 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 2022.

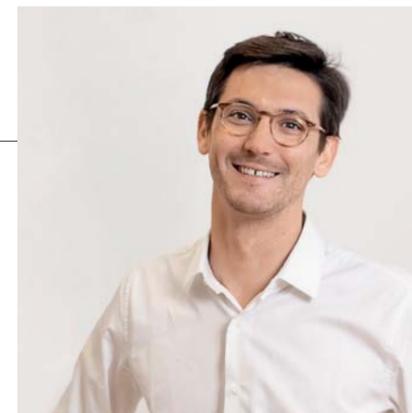
■ **Protection de l'environnement** (*Environmental Sustainability*) : nous avons lancé une feuille de route « biodiversité »⁽⁶⁾, pionnière sur le marché. Elle implique des partenariats innovants avec le *Carbon Disclosure Project* et *The Iceberg Data Lab* pour développer des indicateurs de mesure sur 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⁽⁷⁾ 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.



NEIL PEIN
Responsable de la transformation
des Paiements du Groupe



(1) En 2021, plus de 44 % des paiements par carte ont été réalisés sans contact, contre à peine 18 % en 2018. 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.

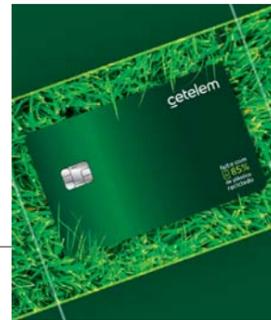
(5) Au 31 décembre 2021.

(6) <https://docfinder.bnpparibas-am.com/api/files/1351022A-C646-4F2B-A414-E1C775433601>

(7) <https://mediaroom-fr.bnpparibas-am.com/actualites/bnp-paribas-asset-management-revele-les-resultats-de-son-etude-sur-limpact-positif-du-dialogue-et-du-vote-sur-la-feminisation-des-conseils-dadministration-fd59-35b20.html>

2021

UNE ANNÉE D'INNOVATIONS



Trois pays, trois cartes de crédit écoresponsables

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⁽¹⁾, 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. ■

(1) Acide polylactique issu de la fermentation des sucres dans l'amidon de maïs.

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 2021.

DEUX MODÈLES DE SERVICE DIFFÉRENCIÉS

Pour s'adapter aux attentes de ses 7 millions de clients particuliers, la **Banque commerciale en France (BCEF)** 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 POUR UNE ENTRÉE EN RELATION PLUS 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 QlickEER, les délais d'ouverture de compte sont passés de deux jours à vingt minutes, avec la remise d'un relevé d'identité bancaire (RIB) 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 100 % DIGITALE, 100 % DÉDIÉE AUX INDÉPENDANTS

En hausse de 10 % 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 100 % 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. ■



100%

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

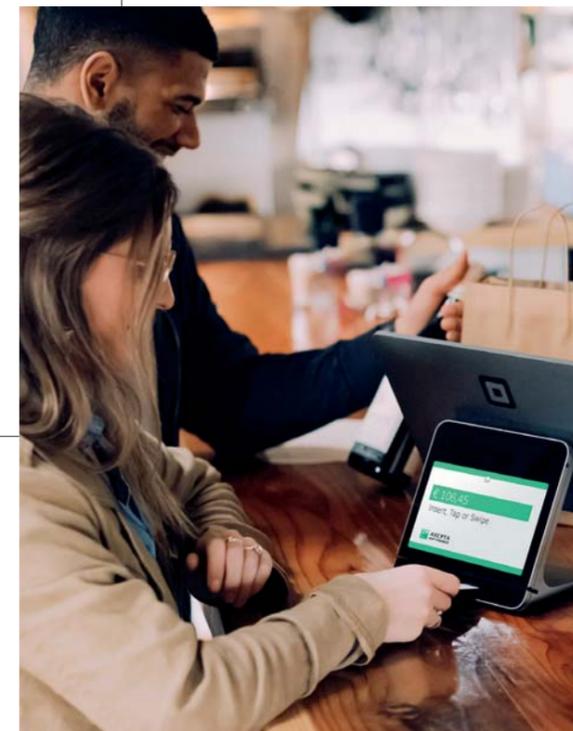
Après 17 ans d'un partenariat fructueux, cette opération, réalisée en juillet 2021, renforce et élargit la gamme de services actions et dérivés actions proposée par le Groupe aux investisseurs institutionnels et aux entreprises. Cette acquisition contribue à positionner notre pôle **Corporate & Institutional Banking (CIB)** comme un acteur majeur des marchés actions au niveau mondial. ■



DES SERVICES DE CONSERVATION DE TITRES

pour les investisseurs étrangers en Chine

Depuis août 2021, **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 2021, **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 2021, la filiale à 100 % 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°1

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 2021. 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 2021 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 (anciennement i-surance), 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 1 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 2021. ■

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 2021 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 100 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 2,5 millions de clients en France, a été élue néobanque de l'année 2021. Après l'Espagne fin 2020, Nickel part à la conquête des marchés portugais et belge en 2022, et allemand en 2023. ■



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⁽¹⁾, 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. ■

(1) Environnementaux, sociaux et de gouvernance.



Des partenariats renforcés avec le secteur automobile

BNP Paribas a continué en 2021 d'accompagner le secteur automobile avec qui il entretient des liens étroits. **BNP Paribas Personal Finance** a signé un accord-cadre avec Stellantis pour devenir le partenaire unique de ses activités de financement pour l'ensemble de ses marques sur trois marchés stratégiques que sont l'Allemagne, l'Autriche et le Royaume-Uni. BNP Paribas Personal Finance, **Arval** et **BNP Paribas Cardif** ont également combiné leurs expertises en matière de mobilité dans un partenariat avec Jaguar Land Rover. L'objectif ? Fournir, dès début 2023, au réseau

de partenaires distributeurs et aux clients du constructeur, une gamme complète de solutions comprenant le financement de stocks, les prêts classiques, la location avec option d'achat, la location longue durée ainsi que des solutions d'assurance. Neuf pays bénéficieront de cet accord : la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, l'Autriche et le Portugal. Enfin, le Groupe a coordonné les différentes opérations de désengagement du capital de Stellantis opérées par le constructeur chinois Dongfeng Motor, à la suite de la fusion entre PSA et FCA. ■

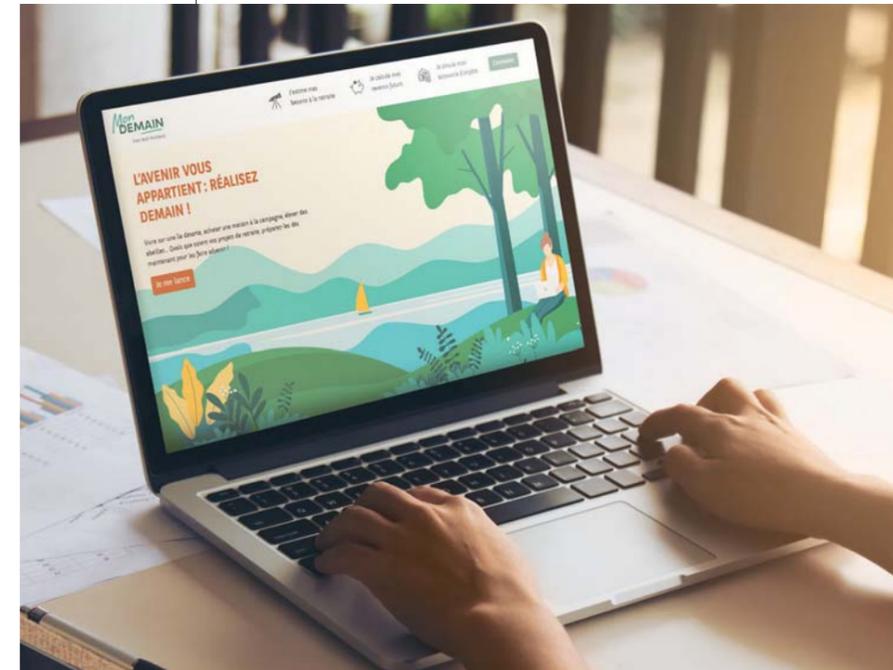
Soutenir les sociétés françaises cotées

Lac 1, c'est le nom du fonds d'investissement lancé en mai 2020 par Bpifrance, sur une initiative du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance français. Son objectif ? Soutenir les sociétés françaises cotées et les protéger contre des tentatives de rachat hostiles. Doté d'une capacité d'investissement de 4,2 milliards d'euros, il regroupe l'État français via Bpifrance et Mubadala Investment Company, le fonds souverain d'Abu Dhabi, qui ont chacun investi 1 milliard d'euros. **BNP Paribas Cardif** fait également partie de ses principaux souscripteurs. Le fonds vise à terme une capacité d'investissement de 10 milliards d'euros.

UNE CONTRIBUTION MAJEURE DU GROUPE

Plusieurs entités du Groupe ont contribué à la création et à l'essor de ce fonds. **BNP Paribas Corporate Finance** a été mandaté pour structurer le fonds et conseiller Bpifrance dans la recherche d'investisseurs. **BNP Paribas Securities Services** assure, en tant que banque dépositaire du fonds, la conservation de ses actifs et le règlement des transactions. Enfin, **Global Markets** et **Global Banking** ont, quant à eux, travaillé sur un financement hybride innovant pour le fonds. ■

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.

PRÉPARER SA RETRAITE AVEC LA PLATEFORME MONDEMAIN

Avec la plateforme digitale MonDemain lancée en décembre 2021, BNP Paribas met à la disposition du grand public, tout particulièrement de la clientèle des 40-50 ans, des produits et services pour préparer sa retraite en toute sérénité. Construite conjointement par **BNP Paribas Cardif**, **BNP Paribas Asset Management** et **Gambit**, cette solution vise avant tout à accompagner, avec une volonté pédagogique assumée, celles et ceux qui souhaitent préparer au mieux leurs projets et plus largement leur avenir. Estimation de leurs besoins à la retraite, calcul des revenus futurs, simulation d'économies d'impôts, autant de modules grâce auxquels il est facile d'analyser sa propre situation. Au terme d'un rapide tour d'horizon, chacun se voit proposer une

solution d'épargne de long terme sur mesure fondée sur plusieurs enveloppes – le PER, le PEA, l'assurance-vie et la pierre-papier. Une mise en relation est aussi proposée avec un conseiller expert du Groupe. Cette plateforme innovante et gratuite est accessible que l'on soit client de BNP Paribas ou non.

RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA MAISON AVEC BNL ABITO

En Italie, **BNL** a lancé en novembre 2021 BNL Abito, un écosystème digital grâce auquel les clients accèdent à des solutions liées aux besoins de la maison, qu'il s'agisse d'achat, de protection, de rénovation ou d'efficacité énergétique. L'objectif ? Leur proposer, dans une démarche d'*open banking*, un système intégré de services répondant en tout point à leurs besoins. ■

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 entoure. Financement des technologies qui encouragent une économie décarbonée, investissements dans les infrastructures durables, mobilisation pour la biodiversité et pour une transition juste... BNP Paribas intègre tous ces leviers de transformation dans une démarche d'ensemble : critères de décision, offres commerciales, compétences des collaborateurs, engagements climatiques et sociaux, philanthropie.

Avec une ambition : mettre nos expertises au service d'un modèle plus responsable.



A lors que la COP27 aura lieu en novembre 2022 en Égypte, l'urgence climatique se fait toujours plus pressante. Le constat dressé dans le 6^e 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



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 2021 pour mobiliser nos ressources dans l'accélération de cette transition.

Quel est précisément le rôle du Low-Carbon Transition Group ?

— Il s'agit d'une organisation dédiée et agile qui capitalise sur le leadership, acquis 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.

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 2016 et 2020, 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 CO₂. Autant de projets que de solutions durables pour notre avenir !



AYMERIC OLIBERT

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 1,1 °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-19, 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.

En septembre 2021, BNP Paribas Fortis signait un accord avec le bureau de conseil en stratégie verte Climact. Quels sont ses objectifs ?

LA TRANSITION

« 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.

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 2018 : 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 2021 ?

— Parmi les 89 dossiers crédits analysés l'an dernier, principalement dans l'énergie renouvelable et la gestion de déchets, le projet Biometh Quality 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.

— 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 400 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 ŒUVRE 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 QUE 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 2022, le Groupe s'est engagé à réduire de 12 % entre 2020 et 2025 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 2021

En avril 2021, le Groupe a participé à la création de la Net-Zero Banking Alliance, lancée par l'ONU Environnement. Les désormais 106 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 CO₂, 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 2021, il a d'ores 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 236 gestionnaires d'actifs représentant plus de 57 500 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. ■

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.](#)

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 ». ■

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 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 430 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** obtient 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. ■



BNP PARIBAS, LA BANQUE DES NOUVELLES MOBILITÉS

CAP VERS LA MOBILITÉ DÉCARBONÉE

En répondant à tous les besoins de financement et d'investissement de Hyundai, BNP Paribas et ses filiales accompagnent sa transition vers la mobilité durable. Nous avons notamment financé le premier projet de mobilité à l'hydrogène du constructeur en Suisse, avec Hyundai Hydrogen Mobility. Dans un premier temps, plus de 20 camions électriques à hydrogène, fabriqués par Hyundai Motor Group, ont été financés au travers d'un

BNP PARIBAS MOBILISE SES MOYENS HUMAINS, TECHNOLOGIQUES ET FINANCIERS POUR ENCOURAGER LES MOBILITÉS ALTERNATIVES À LA VOITURE THERMIQUE. POUR CELA, LE GROUPE ACCOMPAGNE LE FINANCEMENT DE LA TRANSITION DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES, TELS QUE HYUNDAI MOTOR GROUP, AVEC QUI IL A CONCLU UN PARTENARIAT MONDIAL.

programme de crédit-bail de 50 millions de francs suisses sur huit ans, dans le cadre d'une opération conjointe menée par **Global Banking en APAC et en EMEA, et BNP Paribas Leasing Solutions.**

DES FINANCEMENTS POUR LES PARTICULIERS

Partenaire de Hyundai depuis 2018, **BNP Paribas Personal Finance** optimise également l'offre client avec une gamme complète de produits de financement et d'assurance, en collaboration avec **BNP Paribas Cardif.** ■



BNP Paribas Real Estate a lancé, au printemps 2022, la construction d'Inspire, le premier immeuble de bureaux en structure bois de la Défense, à Paris. Une réalisation qui intègre 22 000 m² de bureaux et 2 500 m² de commerces et services, sur sept niveaux. Le projet est centré à la fois sur le bien-être des occupants et sur un impact environnemental positif, avec 2 000 m² d'espaces verts. ■

1

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

MIEUX CONNAÎTRE ET MAÎTRISER SON EMPREINTE CARBONE



TOUT EN POURSUIVANT SES EFFORTS POUR RÉDUIRE SES PROPRES ÉMISSIONS DE CARBONE, BNP PARIBAS INNOVE AFIN D'AIDER SES CLIENTS À FAIRE DE MÊME, EN MULTIPLIANT LES INITIATIVES POUR LES AIDER À MIEUX MAÎTRISER LEUR EMPREINTE.

FRANCE, ITALIE, POLOGNE, TURQUIE : LES PAYS SE MOBILISENT

Plusieurs entités du Groupe se mobilisent pour aider leurs clients à réduire leur empreinte carbone. Développé avec la start-up Greenly et lancé en France en juillet 2020, le service **Mon Empreinte Carbone**, disponible sur les applications mobile Mes Comptes et Hello bank!, a été enrichi en février 2021. Il permet d'obtenir très rapidement une estimation générale de l'empreinte carbone de ses dépenses et d'identifier des pistes pour la réduire. Début 2022, 724 000 clients ont déjà utilisé cette fonctionnalité. En avril 2021, **BNP Paribas Bank Polska** a été la première banque suédoise Doconomy afin de

permettre à ses clients de suivre et de mesurer leur empreinte carbone. En décembre 2021, **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 crédit. Également en Pologne, BNP Paribas Bank Polska propose à ses clients un outil de gestion multibanque de leurs dépenses, GreenUp, pour diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre et les sensibiliser à une utilisation maîtrisée de l'eau. Enfin, en Turquie, grâce à un partenariat avec la start-up Normative, les entreprises clientes disposeront d'une solution pour suivre leur empreinte carbone. Un test a déjà été effectué avec neuf d'entre elles, dont huit multinationales. ■



PUBLICATION DE NOTRE POSITION SUR LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe a décidé de publier sa position sur la biodiversité, comme il l'avait fait, en 2019, sur les océans. Nous nous engageons dans ce cadre à agir en particulier sur quatre menaces majeures identifiées par l'IPBES (la plateforme 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 2021 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 2020 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 2019 à 2025, des objectifs respectifs de 3 milliards d'euros de financements, liés à la protection de la biodiversité terrestre, et de 1 milliard pour celle de la biodiversité marine. Nous avons

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 2021 POUR PROTÉGER LES ÉCOSYSTÈMES ET LE CAPITAL NATUREL.

aussi pour ambition, d'ici à 2025, 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 2022. ■

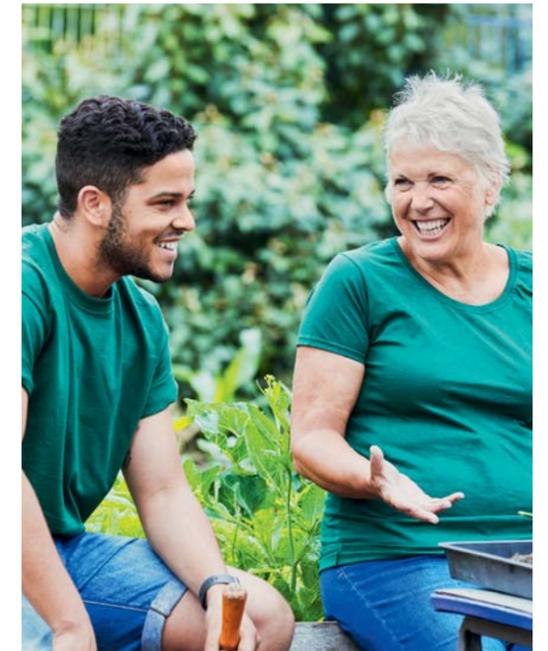


LAURENCE PESSEZ

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 COP27, qui se déroulera en Égypte en novembre 2022. ■



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. ■

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. ■





CONTRIBUER

À UNE SOCIÉTÉ

**PLUS
INCLUSIVE**

Convaincu de l'importance d'une croissance mieux partagée, BNP Paribas s'implique et agit au quotidien pour créer un environnement juste pour toutes et tous. Soutien des jeunes, égalité professionnelle femmes-hommes, lutte contre les violences faites aux femmes, aide aux plus vulnérables, nous accentuons notre mobilisation. **Avec une aspiration : mettre notre énergie au service du vivre-ensemble et de l'égalité des chances.**

PROMOUVOIR L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Il existe plusieurs manières pour les acteurs économiques, tels que BNP Paribas, de se mobiliser pour orienter nos sociétés vers des modèles de croissance plus inclusifs. Certaines sont développées en interne et d'autres au travers de coalitions à forte valeur ajoutée.

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



Le Positive Impact Business Accelerator a vu le jour en août 2021. Quel est son rôle ?

— Il a été créé pour regrouper des activités à fort impact positif bien sûr, mais qui sont aussi très innovantes et atypiques. Il coordonne la stratégie d'investissement et de financement à impact du Groupe et développe plus particulièrement quatre activités : les contrats à impact, l'investissement à impact pour compte propre, l'appui à la démarche menée par les différents métiers envers les entrepreneurs à impact et le déploiement de la méthodologie de mesure d'impact MESIS. Sa création marque un double changement d'échelle : elle consolide des activités jusque-là expérimentales et dispose de moyens renforcés. J'anime une équipe de neuf personnes et le Groupe a alloué une enveloppe d'investissement à impact pour compte propre de 200 millions d'euros sur trois thématiques : social, capital naturel et développement local.

Parmi vos activités, les contrats à impact sont les premiers sujets sur lesquels BNP Paribas s'est positionné. En quoi consistent-ils et comment le Groupe les a-t-il mis en place ?

— Un contrat à impact⁽¹⁾ est un partenariat entre le public, le privé et l'économie sociale et solidaire (ESS),

destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovants. Le tout premier, lancé en 2010 par le ministère de la Justice britannique pour réduire le risque de récidive des détenus à leur sortie de prison, a été un franc succès qui a transformé la politique publique. Chez BNP Paribas, inspirés par cette initiative, nous nous sommes lancés aux États-Unis dès 2015. En 2016, lorsque l'État a initié un premier appel à projets pour lancer les contrats à impact social en France, nous étions prêts et avons structuré le premier prototype du genre avec l'Adie (association pour le droit à l'initiative économique, dont le Groupe est partenaire depuis 1995) ! Pionniers du sujet, nous sommes aussi les leaders en France : nous jouons un rôle de structeur et d'investisseur. Grâce à notre expérience reconnue, nous avons été sollicités par le Fonds européen d'investissement (FEI) pour coconstruire un fonds dédié à faire monter en puissance ce produit en Europe.

Comment se matérialise cette montée en puissance ?

— À travers le nombre, la taille et la diversification. Il y a plus de contrats à impact et ils portent sur des projets de plus grande ampleur. Surtout, alors qu'ils étaient auparavant cantonnés à des thématiques sociales, leur champ d'application s'est élargi à des sujets environnementaux et de développement. Nous avons ainsi remporté le premier contrat à impact de développement lancé par la France pour lutter contre la précarité menstruelle, avec un programme pilote en Éthiopie. Nous intervenons aussi aux côtés de la Fondation d'Auteuil en Loire-Atlantique et en Gironde pour éviter le placement d'enfants en situation de fragilité, et avons 15 projets en cours de structuration, notamment sur l'économie circulaire. Des exemples parmi beaucoup d'autres !

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

Artiste et activiste social, Président-Fondateur de la Whitaker Peace & Development Initiative (WPDI), Envoyé spécial de l'Unesco



Forest Whitaker et Jean-Laurent Bonnafé le 14 décembre 2018, lors de la signature du partenariat entre la WPDI et BNP Paribas.

On vous connaît principalement en tant qu'acteur, 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 (ODD) et le président d'une ONG, la Whitaker Peace & Development Initiative (WPDI). Créée en 2012, elle intervient principalement en artisan de la paix dans des pays touchés par la violence et la pauvreté. Pourquoi avoir créé cette ONG ?

— J'ai grandi à South Central, à Los Angeles, un quartier noir très défavorisé, où j'ai vu trop de jeunes happés par les gangs, la prison et parfois la mort. Ma famille m'a poussé à faire des études et j'ai pu échapper à un tel destin. Mais j'ai gardé de ma jeunesse des interrogations qui ne m'ont jamais quitté. J'ai fini par avoir une révélation – sur le tournage du *Dernier Roi d'Écosse*, en Ouganda. J'ai rencontré des anciens enfants soldats qui m'ont parlé de leur passé, et surtout des idées qu'ils avaient pour rendre leurs communautés plus pacifiques. J'ai été frappé car j'ai reconnu mes histoires dans les leurs et,

en même temps, ces jeunes me disaient qu'ils voulaient être vus autrement que comme victimes ou auteurs de violence. Ils voulaient être considérés comme des acteurs de la paix et du changement. L'idée de WPDI est partie de là : donner à des jeunes de milieu difficiles des outils et des ressources qu'ils puissent mettre en œuvre par eux-mêmes pour travailler à des solutions durables.

Vous êtes une personnalité de renommée internationale. Est-ce que cette position vous aide dans votre rôle d'activiste et comment conciliez-vous ces deux activités ?

— Cette position joue un rôle certain. Elle me permet d'ouvrir des portes et d'avoir quelques instants d'attention supplémentaires pour convaincre. Mais je ne crois pas que l'on m'écouterait sur mon travail humanitaire si je n'étais pas profondément convaincu de son importance. C'est ce qui me permet de concilier mes activités d'artiste et d'activiste. Fondamentalement, je souhaite toucher les gens et mes deux « carrières » sont deux manières différentes d'y parvenir.

Avec quels types de partenaires travaillez-vous sur le terrain (associations, gouvernements, entreprises...) et comment les identifiez-vous ?

— Sur le terrain, nous travaillons avec tous types de partenaires – gouvernements nationaux ou locaux, associations ou organisations internationales. Notre critère est d'avoir une action efficace et un résultat durable. C'est sur cette base que nous identifions nos partenaires pour que nos programmes s'inscrivent dans le paysage associatif et institutionnel des territoires où nous sommes implantés (Soudan du Sud, Ouganda, Afrique du Sud, Mexique et États-Unis).

Comment un partenaire tel que BNP Paribas vous accompagne-t-il 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 France, en Seine-Saint-Denis, en Afrique du Sud, à Cape Town, ainsi qu'au Mexique. Le Groupe nous soutient également en nous aidant, par exemple, à nouer des partenariats avec des acteurs locaux ou en offrant

des stages, voire des postes d'intérim, à nos jeunes. En Afrique du Sud, BNP Paribas a aussi commandé une enquête statistique pour nous aider à mieux cerner l'impact de la violence à Cape Town. Les top managers de la branche sud-africaine ont également donné de leur temps en participant à notre programme de mentorat pour nos jeunes leaders. Je pense que ces actions sont de bons exemples d'effets de levier qu'une grande entreprise peut fournir pour renforcer l'impact d'une organisation comme WPDI, dans les territoires, au profit des communautés qui en ont besoin.



(1) Un contrat à impact permet de démontrer l'efficacité de solutions innovantes permettant de répondre à des besoins sociaux ou environnementaux mal couverts, tout en générant des économies pour les autorités publiques. L'investisseur préfinance le projet et prend le risque de l'échec en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès. L'État ne rembourse et ne rémunère qu'en fonction du niveau d'atteinte des résultats d'impact effectivement générés par le projet et constatés objectivement par un évaluateur indépendant.

2021

une année d'engagements

367 M€

C'est le montant total des financements et investissements du Groupe en faveur de la microfinance en 2021

Grâce à son soutien aux institutions de microfinance (IMF), le Groupe a contribué indirectement au financement de 224 555 clients, dont 89 % de femmes et 71 % de personnes dans les milieux ruraux. L'ensemble des IMF partenaires a permis la création de 1 337 826 emplois auprès des micro-emprunteurs et a dispensé 37 532 574 heures dédiées à l'éducation financière, à l'aide à l'entrepreneuriat ou à du mentoring individuel. Les collaborateurs de BNP Paribas ont de leurs côtés réalisé 15 168 heures de « pro bono » auprès de partenaires européens de microfinance (Adie, microStart, Microlux et Permico). ■

S'engager toujours plus pour les jeunes

MOBILISÉ DE LONGUE DATE POUR LES JEUNES, BNP PARIBAS A REDOUBLÉ D'ATTENTION DANS LE CADRE DU CONTEXTE SANITAIRE QUI LES A FORTEMENT IMPACTÉS. AINSI, EN FRANCE, LE GROUPE A MULTIPLIÉ EN 2021 LES ACTIONS POUR LES SOUTENIR.

l'association Article 1 et celles de L'Ascenseur, a bénéficié à 1 200 étudiants en 2021. De même, BNP Paribas a pris en charge la caution de 1 000 étudiants, en partenariat avec la start-up Garantme, pour favoriser leur accès au logement.

RÉDUIRE LES INÉGALITÉS
Enfin, dans le cadre du Projet Banlieues mené depuis 2005, plus de 900 associations ont été soutenues, avec un budget global de 26 millions d'euros pour lutter contre les différentes formes d'exclusion dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Porté par la Fondation BNP Paribas et la Banque Commerciale en France (BCEF), 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 possible. ■

LUTTER CONTRE LEUR PRÉCARISATION

Pour réagir face aux conséquences de la crise sanitaire, la **Fondation BNP Paribas** a lancé, en septembre 2021, le Plan Solidarité Jeunesse articulé autour de trois priorités : continuité pédagogique, précarité, détresse psychologique et physique. Elle a soutenu 14 associations intervenant auprès de jeunes de 4 à 30 ans, en particulier en matière de soutien scolaire et de mentorat.

CONTRIBUER AU FINANCEMENT DE LEURS ÉTUDES

Le Groupe a affecté en 2021 une enveloppe de 20 millions d'euros, renouvelée en 2022, pour que les étudiants boursiers puissent disposer de crédits sans garant, leur permettant de poursuivre des études de haut niveau et dans de bonnes conditions. Cette opération, menée en coopération avec

Solidarité Ukraine | Avril 2022

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

- un dispositif d'accueil des collaborateurs et de leur famille, visant à leur fournir des solutions de transport et d'hébergement (hôtels, campus de formation) dans les pays frontaliers;
- une ligne téléphonique d'assistance psychologique ouverte aux collaborateurs ukrainiens et à leur famille;
- de multiples initiatives et actions de volontariat de nos collaborateurs : biens de première nécessité, accueil, transport et hébergement de réfugiés, etc.;
- un soutien aux associations humanitaires avec une première donation de 10 millions d'euros fin février au profit du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés et de plusieurs ONG, suivie d'une deuxième de 3 millions d'euros début avril, en faveur de dispositifs d'accompagnement de collaborateurs en Pologne et d'associations aidant les réfugiés en Ukraine, en Pologne et en France;
- l'activation du Fonds Urgence & Développement de BNP Paribas, qui a permis de récolter 3,5 millions d'euros, grâce aux dons des collaborateurs et des clients (dont la moitié abondée par le Groupe);
- la continuité et la facilitation des opérations bancaires : alimentation des distributeurs automatiques, suppression des frais de transfert et de virement, augmentation du plafond des cartes, ouvertures de compte simplifiées pour les réfugiés. ■

ISABELLE GIORDANO

Responsable du mécénat Groupe, Déléguée générale de La Fondation BNP Paribas



Décrochage scolaire, difficulté à trouver un emploi, découragement...

Les jeunes ont plus que jamais besoin de notre aide. Le mentorat est une réponse efficace pour les aider à avoir confiance en eux. Fin 2021, près de 500 collaborateurs BNP Paribas étaient mentors. En 2022, nous avons pour ambition d'être 1 000 bénévoles aux côtés des jeunes ! ■

Être présent pour les plus vulnérables

La Fondation BNP Paribas poursuit son action en faveur des populations les plus vulnérables. Elle a ainsi renouvelé pour trois ans son programme d'insertion en faveur des réfugiés en Europe. 27 associations œuvrant dans 10 pays ont reçu 1,5 million d'euros. Les étudiants réfugiés de l'université du Luxembourg sont, quant à eux, soutenus dans leur insertion professionnelle par **BGL BNP Paribas** dans le cadre du programme OneStepForward. La recherche médicale est un autre axe de mobilisation privilégié. Ainsi, au cours de ses 30 années de collaboration avec la Fondazione Telethon, **BNL** a collecté plus de 320 millions d'euros pour financer plus de 2 700 projets portant sur l'étude de près de 600 maladies.

LE FONDS URGENCE & DÉVELOPPEMENT EN SOUTIEN

Face à la flambée du nombre de cas de Covid-19 en Inde, aux inondations en Europe, au séisme en Haïti et à l'ouragan Ida en Louisiane, BNP Paribas a mobilisé son **Fonds Urgence & Développement**, désormais intégré à son programme de mécénat. En doublant le montant des dons qui lui sont adressés, ce fonds a aidé à financer les actions de ses ONG partenaires sur le terrain : CARE, la Croix-Rouge française, Fonds international pour la protection des animaux (IFAW) et Médecins Sans Frontières (MSF), ainsi qu'une campagne annuelle dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes. ■



Faire de l'égalité femmes-hommes une réalité

Porté par le bilan positif du programme *HeForShe* et déjà engagé depuis 2018 aux côtés d'ONU Femmes dans le programme Agrifed – pour renforcer la sécurité alimentaire au Sénégal et développer l'entrepreneuriat féminin pour une agriculture résiliente – BNP Paribas s'est associé en 2021 au Forum Génération Égalité. L'objectif ? Faire avancer l'égalité à l'échelle mondiale autour de deux coalitions : la violence basée sur le genre et les technologies et l'innovation au service de l'égalité entre les femmes et les hommes.

LUTTER CONTRE LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

Plusieurs actions ont été menées contre les violences visant les femmes. Une campagne de collecte de dons, lancée par le Fonds Urgence & Développement de BNP Paribas, a permis de redistribuer 358 753 euros aux ONG CARE, MSF et la Croix-Rouge française, partenaires fortement mobilisés sur ces questions au travers de trois projets en Colombie, en France et au Kenya. Nous nous sommes également engagés à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et avons renforcé notre implication au sein de *OnelInThreeWomen*, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences conjugales. ■



CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

Dans un monde qui évolue en permanence, BNP Paribas peut compter sur ses équipes agiles et engagées pour accompagner ses clients en toute circonstance. Nous nous mobilisons pour développer la somme d'expertises conjuguées qui font la force de notre modèle. Nous avons également, en 2021, fait évoluer notre gouvernance. Avec un leitmotiv : mettre l'humain au cœur de notre performance collective.



L'HUMAIN AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

Au cours de l'année 2021, nous avons donné la parole à nos collaborateurs afin de bâtir notre *People Strategy*. En soulignant l'apport de l'humain dans la réussite de notre plan stratégique GTS 2025 (voir p. 10), cette stratégie accompagne les ambitions du Groupe et fédère l'ensemble des équipes.



En cohérence avec l'ambition de devenir un leader mondial de la finance durable, BNP Paribas a poursuivi deux grands objectifs sur 2017-2021 : développer l'engagement et l'employabilité des collaborateurs et améliorer notablement leur expérience. Nous avons aussi renforcé notre lutte contre la discrimination sous toutes ses formes et diffusé notre vision d'une culture inclusive, dans laquelle chacun a sa place et où seule la compétence compte.

Durant l'année 2021, les contraintes sanitaires ont continué à bouleverser nos modes de vie et de travail. Nous avons poursuivi la dynamique d'adaptation de nos façons de travailler, en capitalisant sur notre expérience réussie du télétravail et sur la confiance réciproque tissée entre managers et collaborateurs.

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 2021 une démarche de coconstruction visant à bâtir notre *People Strategy*.

Expression d'une vision partagée, elle marque l'aboutissement d'une réflexion nourrie par la contribution de 800 collaborateurs issus de 40 pays. Par ailleurs, 50 000 verbatim ont été analysés.

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 durable. Pour réaliser cette vision, cette stratégie se déploie autour de trois axes : l'expérience collaborateur, le capital humain, l'éthique et l'inclusion.

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 client. Son objectif est de donner envie à chacun de recommander BNP Paribas comme une entreprise où il fait bon travailler. Pour œuvrer en faveur du bien-être des équipes, nous entendons offrir à chacune et à chacun un parcours adapté à ses attentes, avec trois moyens privilégiés : le *selfcare*, les nouvelles formes de travail et le renforcement de la reconnaissance et de l'attention. En 2021, BNP Paribas a continué à protéger la qualité de vie au travail, au travers d'actions de maintien du lien social, de lutte contre la sédentarité ou la fatigue numérique. Parce que la santé des équipes est une priorité, nous avons lancé, en mai 2021, l'offre *We Care*. Déployée dans un premier temps en France, elle rassemble, sous un seul et unique label, tous les dispositifs santé et bien-être auxquels nos collaborateurs ont accès.

Dans le prolongement de la pratique du travail à distance durant la crise sanitaire, BNP Paribas a également accéléré l'évolution de ses modes de travail vers davantage de confiance, d'autonomie et de collaboration. C'est tout le sens du projet *Smart Working* qui définit des principes communs au Groupe. Déployé depuis septembre 2021, il intègre quatre dimensions : le télétravail, la flexibilité des espaces de travail, une offre digitale adaptée et l'accompagnement apporté aux collaborateurs autour du programme *People Care*. Ce dernier recouvre des thématiques allant de l'adaptation des pratiques managériales à la préservation de l'équilibre des temps de vie. Il s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant : attractivité et efficacité pour BNP Paribas, autonomie et flexibilité d'organisation pour les équipes.

Parmi ces modes de travail innovants, l'agilité revêt un rôle clé, parce qu'elle permet de placer le client au centre des organisations. 2021 a ainsi vu le déploiement du programme *Agile@scale*, dans toutes nos entités. Pour donner à nos collaborateurs l'opportunité de mieux appréhender les valeurs et comportements associés à l'agilité, un parcours d'*e-learning* est proposé.

SOFIA MERLO
Directrice des
Ressources Humaines



UN NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR BNP PARIBAS FORTIS

Inauguré pour les 200 ans de **BNP Paribas Fortis**, ce nouveau siège social se veut le symbole de l'ambition de construire ensemble un avenir positif. Conçu pour évoluer avec son époque, à la pointe de la technologie et intégré à son environnement, il constitue un modèle de durabilité et favorise les échanges entre les collaborateurs. 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 (MIPIM) 2022.

BNP PARIBAS, UN EMPLOYEUR SALUÉ

À l'échelle européenne comme locale, BNP Paribas remporte de nombreuses récompenses. Il obtient ainsi le label *Top Employer Europe 2022* décerné par le *Top Employers Institute* pour la 9^e année consécutive. Une distinction rendue possible grâce à sa certification dans huit pays. BNP Paribas est aussi la seule banque classée dans le top 10 des employeurs en France. Plusieurs entités du Groupe se distinguent aussi en termes de qualité de vie au travail.

Nickel a été certifiée par *HappyIndex®AtWork*. Chez **BNP Paribas Personal Finance**, trois pays ont obtenu la certification *Great Place to Work* : l'Italie, le Mexique et le Brésil. Enfin, notre 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 développement, sa mobilité et en renforçant son engagement.

“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 : **90 % 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 avons conçu en 2020 pour sensibiliser nos collaborateurs aux enjeux de finance durable, s'est poursuivi en 2021. Par ailleurs, la *Sustainability Academy*, lancée en

+ 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 40 000 formations avaient déjà été réalisées.

1^{RE} BANQUE FRANÇAISE ET 3^E ENTREPRISE FRANÇAISE

Ce sont les places de BNP Paribas dans le classement *Universum 2021 World's Most Attractive Employers*. Plus de 110 000 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.

2022, 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, 13 000 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.

D'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).

ÉTHIQUE ET INCLUSION : UNE CULTURE PARTAGÉE



DIVERSITÉ & INCLUSION : DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

L'enquête *Pulse*, relative au Code de conduite et aux enjeux de diversité et d'inclusion, réalisée fin 2021 auprès des collaborateurs a révélé à quel point ces sujets sont désormais ancrés, et bel et bien l'affaire de toutes et tous : **86 %** de réponses positives sur « pouvoir être soi-même

au travail sans se soucier de comment on sera accepté ». **87 %** 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 2021 : 1 million d'heures effectuées par les salariés sur 2 années glissantes.

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 2021 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 32 % de femmes parmi nos senior managers en 2021 (contre 16 % en 2009) et nous visons 40 % en 2025. Le Groupe s'est également fixé pour objectif de passer de 32 % à 37 % de femmes dans nos métiers des technologies de l'information (IT) à fin 2024, 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.



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 d'administration et les dirigeants effectifs (Directeur Général et Directeurs Généraux délégués) constituent les principales instances de gouvernance de BNP Paribas.

Leurs missions ? Piloter la stratégie du Groupe dans un objectif de croissance durable et agir dans l'intérêt de BNP Paribas et de ses parties prenantes, notamment de ses actionnaires et investisseurs.

Sous l'impulsion de son Président, le Conseil d'administration détermine les choix stratégiques de BNP Paribas. Il soutient la Direction Générale, assistée de son Comité Exécutif, qui la propose, la met en œuvre et pilote au quotidien l'activité du Groupe.

LES ACTIONNAIRES ET LES INVESTISSEURS

Ils exercent trois grandes responsabilités :

- Élection des administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)
- Vote des résolutions
- Dialogue, échange et participation aux réflexions :
- L'équipe « Relations Investisseurs » les informe sur la stratégie, les développements significatifs et les résultats du Groupe;
- L'équipe « Relations Actionnaires » est à l'écoute des 345 000 actionnaires individuels de la Banque;
- Le Cercle des actionnaires fédère les quelque 46 000 actionnaires individuels possédant au moins 200 actions BNP Paribas;
- le Comité de liaison des actionnaires a organisé, en 2021, deux réunions lors desquelles ont notamment été abordés les thèmes de la structure du capital et de son évolution, des résultats trimestriels et des perspectives économiques dans un contexte toujours incertain.

Le principe d'égalité des actionnaires est au cœur des principes de la gouvernance. Aucun droit de vote double, ni limitation à l'exercice des droits de vote, ni droit à dividende majoré attaché aux valeurs mobilières n'est possible.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Assisté de quatre comités spécialisés constitués en son sein, il réunit les expertises de 15 administrateurs (voir p. 62). Les missions qui lui incombent portent sur :

- la représentation de l'ensemble 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 l'information fournie aux actionnaires et aux marchés;
- l'examen et l'arrêt des comptes et la garantie de leur sincérité;
- la prévention et la gestion des risques;
- le respect des obligations en matière de contrôle interne;
- la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société et des populations régulées;
- la nomination du Président, du Directeur Général et, sur proposition du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux délégués;
- l'examen périodique du processus de sélection, de nomination et de succession des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

LA DIRECTION GÉNÉRALE ASSISTÉE DE SON COMITÉ EXÉCUTIF

Se réunissant au moins une fois par semaine, la Direction Générale est chargée :

- d'informer et de rendre compte au Conseil d'administration;
- de proposer et de mettre en œuvre la stratégie, d'assurer le développement du Groupe et de piloter au quotidien ses activités.

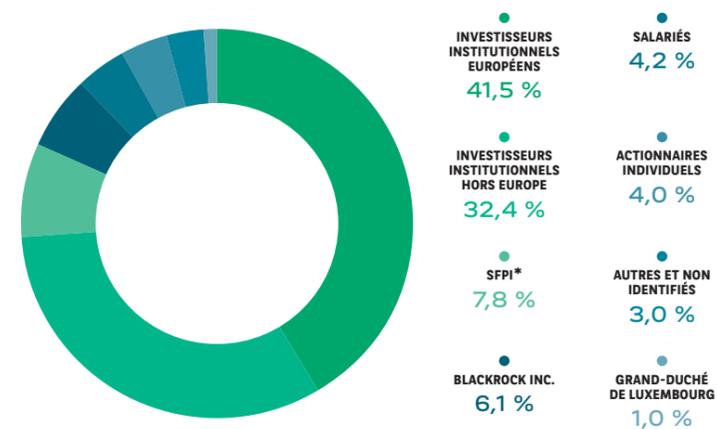
Elle est composée depuis l'Assemblée Générale du 18 mai 2021 d'un Administrateur Directeur Général, de deux Directeurs Généraux délégués et de deux Directeurs Généraux adjoints.

- Le Comité Exécutif regroupe, quant à lui, la Direction Générale et les responsables des principaux métiers et fonctions de BNP Paribas (voir p.64).

NOURRIR LA RELATION AVEC NOS ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

UN ACTIONNARIAT QUI SE DISTINGUE PAR SA STABILITÉ ET SA FIDÉLITÉ

La composition de l'actionnariat au 31 décembre 2021 (en % des droits de vote).



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

LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

En euros	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net part du Groupe par action ⁽¹⁾	6,05	5,73	6,21	5,31	7,26
Actif net par action ⁽²⁾	75,1	74,7 ⁽¹⁾	79,0	82,3	88,0
Dividende net par action	3,02	3,02	0,0 ⁽³⁾	2,66 ⁽⁴⁾	3,67⁽⁵⁾
Taux de distribution en numéraire ⁽⁷⁾	50,0	52,72	0,0 ⁽³⁾	50,00 ⁽⁵⁾	50,00⁽⁶⁾
Cours					
Plus haut ⁽⁸⁾	68,89	68,66	53,81	54,22	62,55
Plus bas ⁽⁹⁾	54,68	38,18	38,14	24,51	39,71
Fin de période	62,25	39,475	52,83	43,105	60,77
Indice CAC 40 au 31 décembre	5 312,56	4 730,69	5 978,06	5 551,41	7 153

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

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

(3) Suite à la recommandation BCE/2020/19 de la Banque Centrale Européenne du 27 mars 2020 relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de Covid-19, les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l'Assemblée Générale du 19 mai 2020, d'un dividende de 3,10 euros par action, ont été affectées au poste « Autres Réserves ».

(4) 1,11 euro distribué suite à l'accord de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2021, plus 1,55 euro distribué suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 septembre 2021, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020.

(5) Ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020.

(6) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2022, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2021 et ne prenant pas en compte le programme de rachat d'actions de 900 millions d'euros, exécuté entre le 1^{er} novembre 2021 et le 6 décembre 2021.

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

(8) Enregistrés en séance.

(9) Impact sur les capitaux propres au 01/01/18 de la première application d'IFRS 9 : -2,5 Md€ soit 2 € par action.

Quelle communication avec nos actionnaires ?

BNP Paribas prend soin d'apporter à tous ses actionnaires une information rigoureuse, régulière, homogène et de qualité. Le Groupe agit en conformité avec les recommandations des autorités boursières et les meilleures pratiques des marchés. Dans ce cadre, une équipe « Relations Investisseurs » se charge d'informer les investisseurs institutionnels et les analystes financiers sur la stratégie de l'entreprise ainsi que sur les développements significatifs et les résultats, publiés chaque trimestre.

À quoi sert le Comité de liaison des actionnaires ?

Créé en 2000, le Comité de liaison des actionnaires accompagne BNP Paribas dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel. Il se réunit plusieurs fois par an et se compose de 10 actionnaires, choisis pour leur représentativité géographique et socioprofessionnelle, auxquels s'ajoutent deux salariés ou anciens salariés. Leur mandat est de trois ans.

Comment la communauté des actionnaires est-elle animée ?

Créé en 1995, le Cercle des actionnaires de BNP Paribas regroupe les 46 000 actionnaires possédant au moins 200 titres du Groupe. Chaque semestre, *La Lettre d'information financière* et le compte rendu de l'Assemblée Générale leur sont adressés. Des séances de formation en ligne, relatives aux opérations en Bourse (analyses technique et financière, diversification de portefeuille, etc.) et au suivi de l'actualité économique leur sont régulièrement proposées.

Depuis le début de la crise sanitaire, le Cercle a enrichi son offre de newsletters régulières. Il a aussi lancé les Podcasts du Cercle, des interviews d'historiens, de conférenciers ou encore d'artistes, etc.

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, et 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 1^{er} janvier 2022

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)

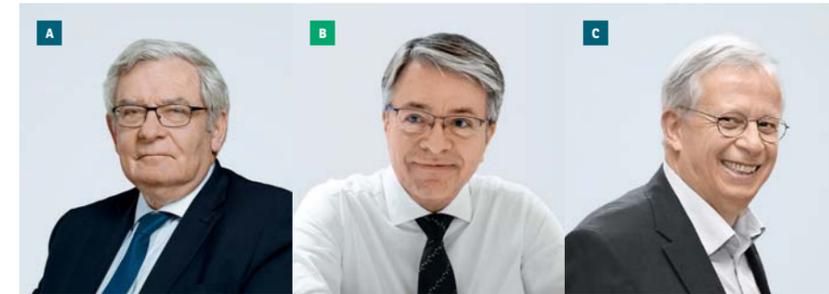
Le CGEN a pour missions :
 ■ la veille et le suivi de la mise en conformité des principes de gouvernance, en considération des évolutions de la réglementation et des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise ;
 ■ l'identification, la sélection et la succession des administrateurs et des membres 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

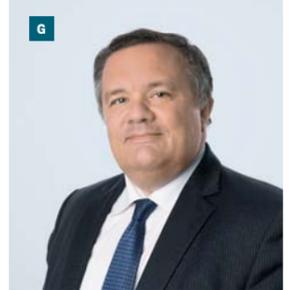
K CHRISTIAN NOYER
Gouverneur honoraire de la Banque de France

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

Porté par une dynamique collective, le Comité Exécutif se nourrit des expertises de chacun de ses 19 membres pour assurer le pilotage de l'activité du Groupe. Il a placé les enjeux liés à la finance durable au cœur de sa stratégie et il se distingue par une exigence accrue en matière d'innovation et d'efficacité opérationnelle pour répondre toujours mieux aux besoins et aux usages de ses clients.

PROPOSE ET MET EN ŒUVRE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Depuis le 19 mai 2021, le Comité Exécutif est composé des cinq membres de la Direction Générale et des 14 membres responsables de métiers ou de fonctions centrales.

Cap sur le prochain plan stratégique

Durant l'année 2021, le Comité Exécutif s'est tout particulièrement consacré à la préparation du Plan stratégique 2025, révélé le 8 février 2022 à l'occasion des résultats annuels du Groupe. Nommé Growth, Technology, Sustainability 2025, 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 matière 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 2021, BNP Paribas a pris l'engagement d'augmenter leur présence à hauteur de 40 % d'ici à 2025. Outre les entrées au Comité Exécutif, le G100 (qui regroupe les 100 premiers cadres dirigeants) compte également une proportion de femmes qui s'établit à un tiers. L'objectif de parité au sein des Talents du Groupe, future relève des équipes dirigeantes, est 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 & Institutional Banking

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

D RENAUD DUMORA
Directeur Général adjoint, Investment & 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 DECREAENE
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 & Institutional Banking Global Markets

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

N YANNICK JUNG
Responsable de Corporate & Institutional Banking, Global Banking EMEA

O FRANK RONCEY
Directeur des Risques

P ELENA GOITINI
Administratrice déléguée de BNL

Q BERNARD GAVGANI
Directeur des Systèmes 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	44 597 M€	44 275 M€	46 235 M€
Résultat net part du Groupe (RNP)	8 173 M€	7 067 M€	9 488 M€
Ratio : Common Equity Tier 1 ⁽¹⁾ (CET1)	12,1 %	12,8 %	12,9 %
Encours de crédits du Groupe	+ 5 %	+ 4,4 %	+ 0,2 %
Bénéfice net par action ⁽²⁾	6,21	5,31	7,26⁽³⁾
Dividende net par action	0,0 ⁽⁴⁾	2,66 ⁽⁵⁾	3,67⁽⁶⁾
Réserve de liquidité ⁽⁷⁾	309 Md€	432 Md€	452 Md€

(1) Common Equity Tier 1 (CET1) de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD 4).

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

(3) 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 SA, traitée comptablement comme un dividende.

(4) Suite à la recommandation BCE/2020/19 de la Banque centrale européenne du 27 mars 2020 relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de Covid-19, les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l'Assemblée Générale du 19 mai 2020, d'un dividende de 3,10 euros par action, ont été affectées au poste « Autres Réserves ».

(5) 1,11 euro distribué suite à l'accord de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2021, plus 1,55 euro distribué suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 septembre 2021, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020.

(6) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2022, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2021 et ne prenant pas en compte le programme de rachat d'actions de 900 millions d'euros, exécuté entre le 1^{er} novembre 2021 et le 6 décembre 2021.

(7) Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (*counterbalancing capacity*) tenant compte des règles prudentielles, notamment américaines, et diminués des besoins intra-journaliers des systèmes de paiement.

INDICATEURS SOCIAUX	2019	2020	2021
Évolution des effectifs (Équivalent Temps Plein)	198 816	193 319	189 765
Pourcentage de CDI	96 %	96 %	98 %
Proportion de postes pourvus en interne	38 %	48 %	42 %
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet d'éthique et de <i>conduct</i>	95,4 %	97 %	98,7 %
Taux d'emploi de salariés en situation de handicap rapportés à l'effectif global	2,17 %	3,05 %	3 %
Taux de femmes au sein de la population SMP (<i>Senior Management Position</i>)	29 %	31 %	32 %
Part des femmes dans l'effectif global du Groupe	52 %	52 %	52 %
Index d'égalité entre les femmes et les hommes pour BNP Paribas SA, établi selon cinq critères fixés par le gouvernement français (écarts de rémunération femmes-hommes, dans les augmentations annuelles et dans les promotions, augmentations au retour du congé maternité et présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise)	87 points/100	87 points/100	87 points/100
Nombre d'accords collectifs signés	310	355	293

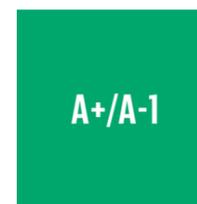
INDICATEURS SOCIÉTAUX ET CIVIQUES	2019	2020	2021
Soutien (financement, investissements pour compte propre et de tiers) aux associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire	6,2 Md€	6,3 Md€	6,8 Md€
Montant du budget annuel du mécénat de BNP Paribas	44,5 M€	104,1 M€*	53,5 M€
Inclusion sociale : nombre de comptes Nickel ouverts	1,5 M	1,9 M	2,4 M

* Cette 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 internationale.

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 (ODD) des Nations Unies	180 Md€	188 Md€	244 Md€
Montant total de <i>Sustainability-Linked Loans</i> (SLL) signés	6,2 Md€	9,4 Md€	23,4 Md€
Montant des actifs gérés par BNP Paribas Cardiff, BNP Paribas Wealth Management et BNP Paribas Asset Management cumulés*	1 123 Md€	1 165 Md€	1 271 Md€
Montant des fonds ISR labellisés gérés par BNP Paribas Asset Management	63 Md€	85 Md€	220 Md€
Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables	15,9 Md€	17,8 Md€	18,6 Md€
Réduction des émissions totales de gaz à effet de serre liées au fonctionnement propre de BNP Paribas par Équivalent Temps Plein (par rapport à 2012)	- 27,7 %	- 42,4 %	- 53,3 %
Montant total des obligations vertes placées par BNP Paribas	9,8 Md€	10,8 Md€	22 Md€

* Comprenant les actifs distribués.

LES NOTATIONS LONG TERME/COURT TERME



Standard & Poor's
Perspective stable
24 juin 2021



Fitch
Perspective stable
23 septembre 2021



Moody's
Perspective stable
4 décembre 2020



DBRS
Perspective stable
29 juin 2021

LES NOTATIONS ET DISTINCTIONS EXTRA-FINANCIÈRES

En 2021, le Groupe a maintenu ou amélioré sa performance dans la quasi-totalité des évaluations des principales agences de notation extra-financière. Ces notations, qui prennent en compte les attentes des parties prenantes en matière d'engagements RSE et de pratiques responsables, reconnaissent les progrès de BNP Paribas dans ce domaine et lui sont utiles dans la définition de ses objectifs sociaux et environnementaux.

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

- **FTSE Russell** a attribué au Groupe un score de **4,4/5** en décembre 2021 dans le cadre de son ESG Rating. Cette note place BNP Paribas dans le **top 4 % des entreprises du secteur bancaire** démontrant des pratiques avancées en matière environnementale, sociale et de gouvernance.
- BNP Paribas a obtenu le score de **82/100** en novembre 2021 par **SAM**, soit **1^{re} banque française** et dans le **top 6 % des entreprises du secteur « Banques »** les plus avancées au monde en matière de développement durable.
- **Moody's ESG Solutions** a attribué le score de **71/100** au Groupe en décembre 2021, ce qui le positionne comme **1^{re} banque sur 31 dans le secteur des « Banques diversifiées en Europe »** et dans le **top 1 % mondial** (sur 4 800 entreprises évaluées).

PRÉSENCE DANS LES INDICES DURABLES

- BNP Paribas est listé dans les **indices éthiques Europe et Monde du Dow Jones (DJSI)**.
- BNP Paribas est listé dans les **indices Euronext-Vigeo Eiris World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20**.
- En 2021, le titre BNP Paribas figure également dans l'**indice Bloomberg Gender-Equality Index**.

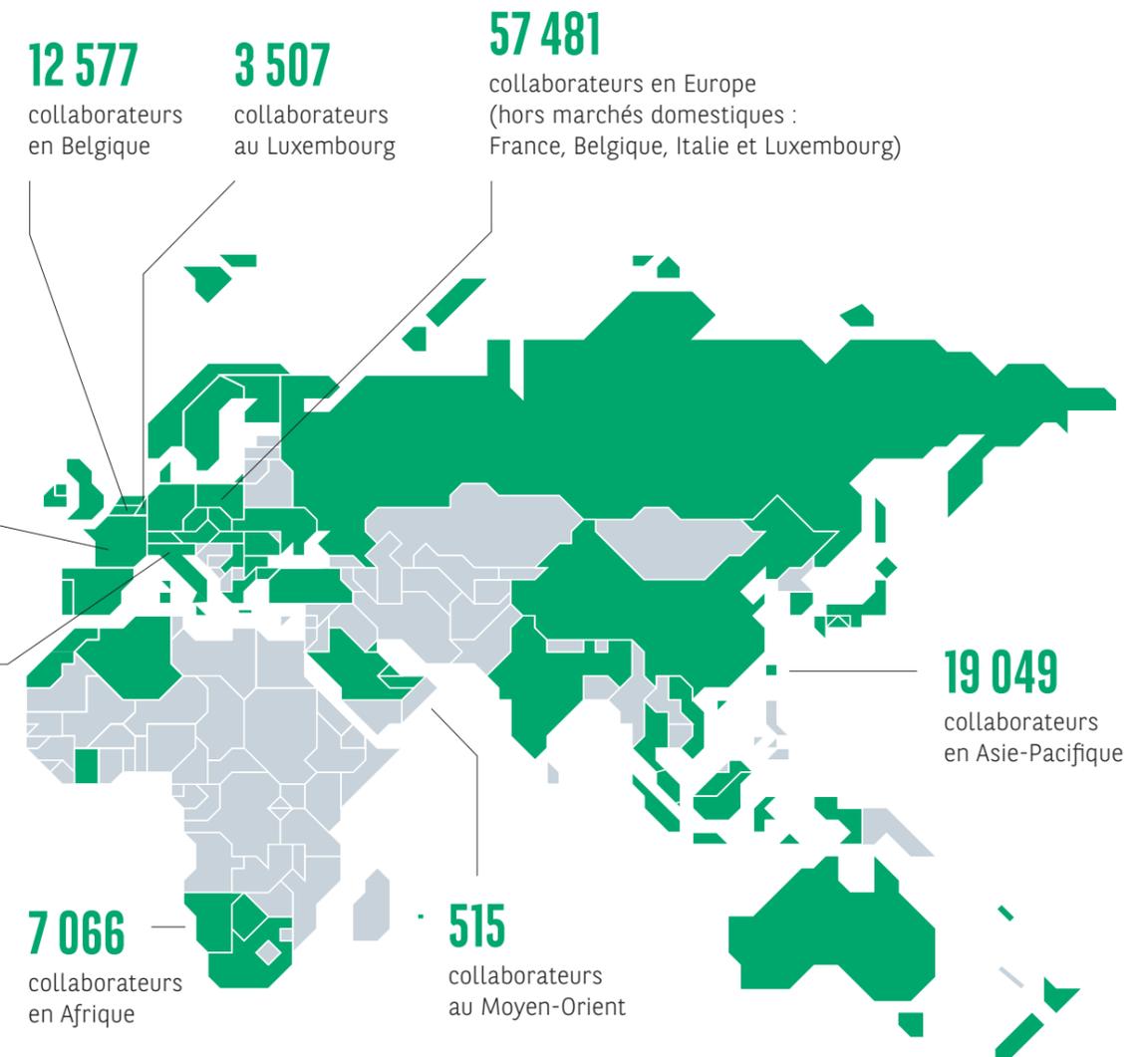
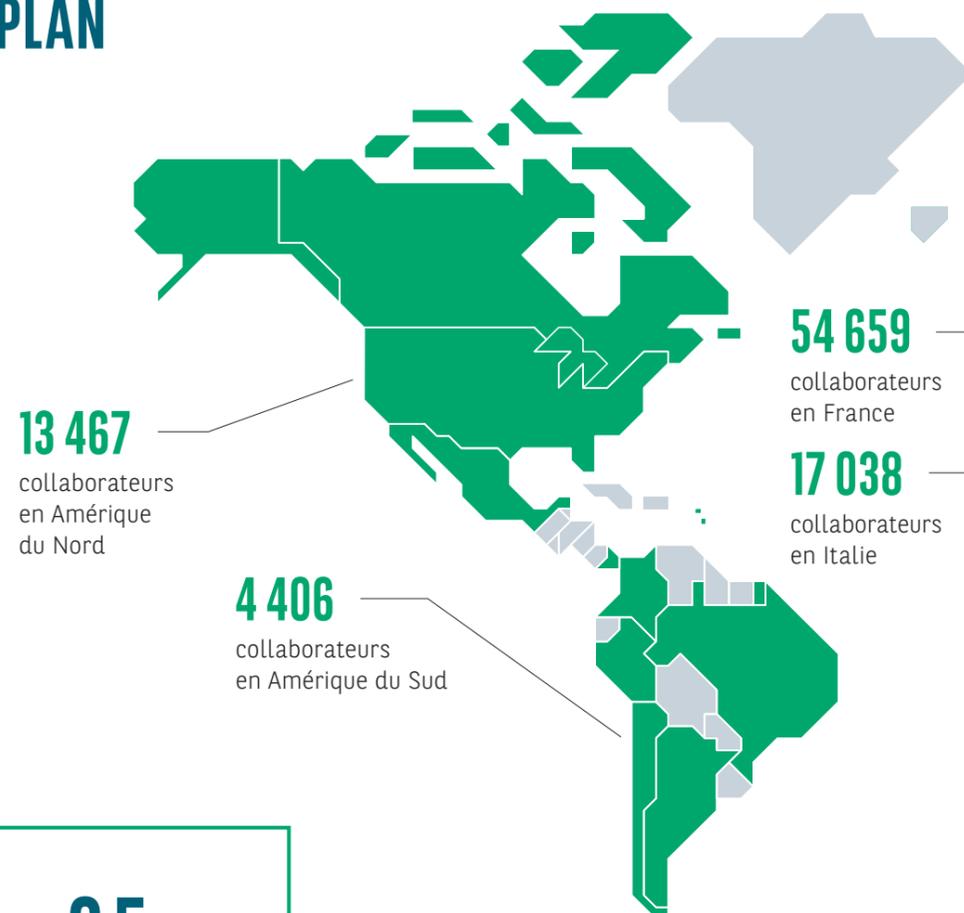
AUTRES DISTINCTIONS ET ENGAGEMENTS RSE

- 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 2021 d'Euromoney**.
- BNP Paribas est la **1^{re} banque française** et **7^e banque mondiale** dans le **classement 2022 des « 100 entreprises les plus durables »** du magazine canadien **Corporate Knights**⁽¹⁾.
- **1^{re} banque française du classement international d'Equileap sur l'égalité femmes-hommes**.

(1) *Corporate Knights* est un magazine professionnel de référence canadien, ainsi qu'une société de recherche et de conseil en investissement indépendante.

BNP PARIBAS

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



46,2 Md€ **9,5 Md€**
Produit net bancaire Résultat net part
du Groupe

12,9 % **452 Md€**
Ratio CET1⁽²⁾ Réserve de liquidité
immédiatement
disponible

Présent dans 65 pays avec près de 190 000 collaborateurs, dont 145 000 en Europe, le Groupe détient des positions clés dans ses trois grands pôles opérationnels : Corporate & Institutional Banking, centré sur les clientèles « entreprises » et institutionnels ; Investment & Protection Services pour les solutions d'épargne, d'investissement et de protection ; Commercial, Personal Banking & Services pour l'ensemble des banques commerciales du Groupe et plusieurs métiers spécialisés. Fort d'un solide modèle diversifié et intégré, le Groupe accompagne l'ensemble de ses clients (particuliers, associations, entrepreneurs, PME, grandes entreprises et institutionnels) pour les aider à réaliser leurs projets, en leur proposant des services de financement, d'investissement, d'épargne ou de protection. En Europe, BNP Paribas est composé de quatre marchés domestiques : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg. Le Groupe déploie également son modèle intégré de banque commerciale dans les pays du bassin méditerranéen, en Turquie, en Europe de l'Est et sur la côte ouest des Etats-Unis. Acteur bancaire international de premier plan, le Groupe dispose de plateformes et de métiers leaders en Europe, d'une forte présence dans la zone Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie-Pacifique. BNP Paribas met en œuvre dans l'ensemble de ses activités une démarche de responsabilité sociale et environnementale lui permettant de contribuer à la construction d'un futur durable, tout en assurant la performance et la stabilité du Groupe.

(1) En produit net bancaire. (2) Common Equity Tier 1 - CRD4, y compris dispositions transitoires IFRS 9. Chiffres et implantations au 31/12/2021. Effectifs en Équivalent Temps Plein (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.

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 : **S5 different**.

Crédits photo : Maskot / Maskot / *via* Getty Images - Pierre Morel / La Company - Audoin Desjorges/Pasco&Co/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 - monportraitpro.fr - The Good Brigade / DigitalVision / *via* Getty Images - Westend61/ Westend61 / *via* Getty Images - Thitikorn Suksao / EyeEm / *via* Getty Images - Ezra Bailey / Stone / *via* Getty Images - Adobe Stock / Arthur Kanatov / Amazing Aerial Agency - miodrag 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 Guericolos pour l'agence 1827 - Adobe Stock / Gilles Arroyo - SrdjanPav / E+ / *via* Getty Images - Gilles Bassignac / Divergence - Gilles Dacquain - Franck Ferville / OCUS 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 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 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  DocAcess



Document imprimé sur papier certifié FSC®.





BNP Paribas

Siège social : 16, boulevard des Italiens
75009 Paris (France)
Tél. : +33 (0)1 40 14 45 46

Société anonyme au capital de 2 468 663 292 euros
RCS Paris 662 042 449



BNP PARIBAS

**La banque
d'un monde
qui change**