

Les compétences, expériences et qualités des administrateurs – Diversité et complémentarité [états de durabilité]

Lorsque le Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE examine les compétences et l'expérience des personnes susceptibles d'être administrateurs, il veille au maintien de la diversité et de la compétence collective du Conseil d'administration en considération de l'évolution de la stratégie de la Banque et en adéquation avec la Politique d'aptitude.

Ces candidats sont identifiés et recommandés en considération de critères reposant sur des qualités tant personnelles que collectives, et selon les modalités prévues par le Règlement intérieur (article 4.2.1) et par la Politique d'aptitude (Titre II « Identification, sélection et succession des Membres de l'organe de direction et des Titulaires de postes clés »), lesquelles permettent de s'assurer de leur indépendance d'esprit.

Pour prendre des décisions de manière éclairée et judicieuse en toute circonstance, le Conseil d'administration dispose en son sein de compétences individuelles établies dans les domaines bancaire et financier (y compris en gestion de risques, en réglementation bancaire et en conformité, notamment en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme), ainsi que d'expériences individuelles reconnues acquises au sein de la Direction Générale de grandes entreprises internationales, permettant de comprendre le modèle d'affaires du Groupe et les risques associés.

Le Conseil d'administration assure par ailleurs une complémentarité entre administrateurs, disposant en son sein de membres à même de comprendre les grands enjeux, défis et risques émergents auxquels la Banque doit actuellement faire face, et plus particulièrement :

■ les enjeux sociaux et environnementaux :

- M. Jean Lemierre (Président du Conseil d'administration) : M. Jean Lemierre est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas depuis le 1^{er} décembre 2014. En tant que Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) de 2000 à 2008, dont les opérations sont guidées par la promotion d'un développement durable et respectueux de l'environnement, il a œuvré pour la promotion de la RSE, en s'assurant que les projets financés étaient socialement et écologiquement durables, tout en respectant les droits des travailleurs et des communautés concernés. Parmi ses différents mandats, M. Jean Lemierre est membre du Conseil d'administration de l'Institut de la Finance Durable, qui a pour objectif de coordonner, de fédérer et d'accélérer l'action de la Place financière de Paris pour la réalisation de la transition écologique et la transformation de l'économie vers un modèle bas-carbone et inclusif, aligné avec les objectifs de l'Accord de Paris et les objectifs du développement durable des Nations unies,

- M. Jean-Laurent Bonnafe (Administrateur Directeur Général) : M. Jean-Laurent Bonnafe est Administrateur Directeur Général de BNP Paribas depuis 2011. Sous sa direction, BNP Paribas a entamé une politique ambitieuse d'engagement dans la société, avec notamment une stratégie affichée en matière de financement de la transition énergétique et des initiatives en faveur de la responsabilité éthique. Conscient de la nécessité d'intégrer la stratégie RSE du Groupe à son modèle d'affaires, M. Jean-Laurent Bonnafe a présenté en 2022 un plan stratégique intitulé GTS (*Growth, Technology, Sustainability*), approuvé par le Conseil d'administration, dont le pilier *Sustainability* vise à accélérer les engagements du Groupe en matière de finance durable autour de cinq domaines prioritaires alignés avec les objectifs des clients et les objectifs de développement durable des Nations unies (Épargne, investissements et financements durables ; Transition vers une économie bas-carbone ; Économie circulaire ; Capital naturel & biodiversité ; Lutte contre l'exclusion). Le Groupe a notamment engagé un alignement des portefeuilles pour atteindre les objectifs de neutralité carbone à l'horizon 2050 correspondant aux financements pour les secteurs d'activité les plus fortement émetteurs et un alignement des métiers grâce à des objectifs par secteur intégrant la transition des clients. Sous la direction de M. Jean-Laurent Bonnafe, le modèle intégré et l'ensemble des métiers du Groupe sont pleinement mobilisés et engagés pour soutenir les clients dans leur transition vers une économie durable et bas-carbone. Parmi ses différents mandats, M. Jean-Laurent Bonnafe est Vice-Président d'Entreprises pour l'Environnement, une association qui rassemble une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales de tous les secteurs de l'économie, engagées dans la transition écologique ; il est également membre du Conseil d'administration de la Fondation La France s'engage, dont l'objectif est de promouvoir l'engagement de la société civile dans des initiatives innovantes, solidaires et utiles au plus grand nombre,
- M. Jacques Aschenbroich (Administrateur indépendant) : Président du Conseil d'administration d'Orange, ancien Président-Directeur Général de Valeo, M. Jacques Aschenbroich dispose de compétences avérées en matière de développement durable, à la fois en matière de gouvernance et de gestion environnementale et sociale. Les groupes qu'il préside ou qu'il a précédemment dirigés ont notamment pris des engagements forts en matière de réduction et de neutralité des émissions de gaz à effet de serre. Parmi ses différents mandats, M. Jacques Aschenbroich a été, jusqu'en 2023, Vice-Président de l'Institut de la Finance Durable, qui a pour objectif de coordonner, de fédérer et d'accélérer l'action de la Place financière de Paris pour la réalisation de la transition écologique et la transformation de l'économie vers un modèle bas-carbone et inclusif, aligné avec les objectifs de l'Accord de Paris et les objectifs de développement durable de l'ONU. M. Jacques Aschenbroich est Président du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE qui suit la stratégie de la société en matière de RSE, et membre du Comité des comptes qui suit le processus d'élaboration et de publication des états de durabilité,
- M^{me} Juliette Brisac (Administratrice représentant les salariés actionnaires) : M^{me} Juliette Brisac est Présidente du Conseil de surveillance du FCPE Actionnariat Monde depuis 2020 et

administratrice de BNP Paribas depuis le 18 mai 2021. Elle occupe la fonction de Conseillère Senior auprès de la Directrice de l'Engagement d'entreprise de BNP Paribas ⁽¹⁾, dont la mission consiste à définir et mettre en œuvre la stratégie d'engagement sur les principaux secteurs liés à l'avenir de la société, comme le développement économique, l'environnement et la transition énergétique et climatique, l'intégration sociale, le développement régional, la diversité et les droits de l'homme. M^{me} Juliette Brisac est par ailleurs membre de l'association interne « Bénévolat de Compétences et Solidarité ». M^{me} Juliette Brisac est membre du Comité des comptes qui suit le processus d'élaboration et de publication des états de durabilité,

- M^{me} Valérie Chort (Administratrice indépendante) : M^{me} Valérie Chort possède une riche expérience en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Au sein du cabinet Deloitte, elle a été responsable de la pratique du développement durable et du changement climatique ainsi que du développement des services de conseil aux entreprises pour la zone Amériques. Elle a ensuite rejoint le département de la citoyenneté d'entreprise et du développement durable de Royal Bank of Canada (RBC), tout en étant nommée Directrice exécutive de la Fondation RBC. Parmi ses différents mandats, M^{me} Valérie Chort est administratrice de l'Institut international du développement durable. M^{me} Valérie Chort est membre du Comité des comptes qui suit le processus d'élaboration et de publication des états de durabilité,
- M^{me} Monique Cohen (Administratrice indépendante) : M^{me} Monique Cohen a été jusqu'en 2024, *Senior Advisor* de Seven2, une société d'investissement indépendante, spécialisée dans le financement de PME et ETI en France et en Europe continentale, dont la création de valeur à long terme repose sur un développement durable des entreprises de son portefeuille. De par son expérience et ses responsabilités, M^{me} Monique Cohen dispose de compétences avérées en matière à la fois de gouvernance de l'organisation, l'un des piliers de la RSE, et d'intégration de la RSE dans le modèle d'affaires des entreprises. M^{me} Monique Cohen est membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE qui suit la stratégie de la société en matière de RSE, dont elle a précédemment assuré la présidence,
- M^{me} Daniela Schwarzer (Administratrice indépendante) : M^{me} Daniela Schwarzer est une experte de premier plan en matière d'affaires européennes et internationales. Elle est membre du Directoire de la Fondation Bertelsmann, qui participe à la recherche et au financement de projets, en particulier dans les domaines de l'éducation, de la

transformation climatique et digitale et des thèmes liés à l'Europe et à la démocratie. M^{me} Daniela Schwarzer était auparavant Directrice Exécutive pour l'Europe et l'Asie centrale de l'Open Society Foundation, un réseau de fondations dont les objectifs sont de promouvoir la gouvernance démocratique, les droits de l'homme et les réformes économiques, sociales et légales. Parmi ses différents mandats, M^{me} Daniela Schwarzer est Présidente de l'Institut allemand des relations culturelles étrangères (IFA), organisation dédiée aux relations internationales ainsi qu'à la politique culturelle et sociale, et membre des Conseils d'administration de l'Institut Jacques-Delors, de l'Institut allemand des relations internationales (DGAP) et de l'Institut Jean-Monnet. M^{me} Daniela Schwarzer est membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE qui suit la stratégie de la société en matière de RSE ;

- les défis de la transformation numérique et les risques liés à la cybersécurité :

- M. Guillaume Poupard (Administrateur indépendant) : M. Guillaume Poupard possède une vaste expérience en matière de cyberdéfense et de sécurité numérique, acquise notamment au sein de la Direction Générale de l'Armement, en qualité de Directeur Général de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), ainsi qu'en tant que Directeur Général adjoint de Docaposte, filiale numérique du groupe La Poste, en charge des actifs technologiques. *Chief Trust Officer* du groupe Orange ⁽²⁾, M. Guillaume Poupard contribue à accélérer le développement d'offres innovantes en cybersécurité, *cloud* et intelligence artificielle de confiance. Parmi ses différents mandats, il est Co-Président du Conseil national de l'IA et du numérique (CIAN). M. Guillaume Poupard est membre du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité qui suit les sujets de sécurité numérique,
- M. Jacques Aschenbroich (Administrateur indépendant) : M. Jacques Aschenbroich est Président du Conseil d'administration d'Orange, l'un des principaux opérateurs de télécommunication dans le monde, qui ambitionne notamment de devenir un leader de la cybersécurité en Europe,
- M^{me} Marie-Christine Lombard (Administratrice indépendante) : M^{me} Marie-Christine Lombard est Présidente du Directoire de Geodis, un leader mondial de la logistique, qui utilise les technologies les plus modernes pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement (automatisation, robotique, capteurs, conduite autonome, suivi avancé de colis, analyse de données et intelligence artificielle).

(1) À compter du 1^{er} janvier 2026.

(2) À compter du 1^{er} février 2026.

En matière de diversité, le Conseil d'administration respecte en outre les critères à la fois quantitatifs et qualitatifs qu'il s'est fixé portant sur le nombre d'administrateurs, la représentation équilibrée des femmes et des hommes, l'expérience internationale et la diversité des nationalités, l'âge et l'ancienneté, qui s'ajoutent aux critères de qualités personnelles et collectives ⁽¹⁾.

Ainsi, au 31 décembre 2025 :

- le Conseil d'administration compte 16 membres ⁽²⁾ ;
- le pourcentage de femmes s'élève à 46 % en excluant les trois administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ⁽³⁾ (et à 50 % en incluant l'ensemble des administrateurs) ;

- le Conseil d'administration dispose de membres ayant une expérience et un parcours internationaux ⁽⁴⁾ ;
- cinq nationalités sont représentées ⁽⁵⁾ ;
- cinq administrateurs sont de nationalité autre que française ou sont binationaux ⁽⁶⁾ ;
- l'équilibre en termes d'âge et d'ancienneté est respecté.

Le tableau ci-dessous reflète cette diversité au sein du Conseil d'administration et présente les apports plus spécifiques de chacun des administrateurs.

Administrateur	Âge ⁽¹⁾	Sexe	Nationalité	Domaines de compétence	Terme du mandat
Jean LEMIERRE (Président)	75	M	Française	Banque/Finance Risques/Suivi de la réglementation Marche internationale des affaires Gouvernance RSE Géopolitique LCB/FT	2026
Jean-Laurent BONNAFÉ (Administrateur Directeur Général)	64	M	Française	Banque/Finance Risques/Suivi de la réglementation Marche internationale des affaires Gouvernance RSE LCB/FT	2028
Jacques ASCHENBROICH	71	M	Française	Marche internationale des affaires Gouvernance Transformation RSE Numérique/Cybersécurité	2026
Juliette BRISAC (Administratrice représentant les salariés actionnaires)	61	F	Française	Banque/Finance Risques/Suivi de la réglementation RSE	2027
Valérie CHORT	62	F	Canadienne	Banque/Finance RSE LCB/FT	2028
Monique COHEN	69	F	Française	Banque/Finance Risques/Suivi de la réglementation RSE LCB/FT	2026
Hugues EPAILLARD (Administrateur représentant les salariés)	59	M	Française	Organisation représentative du personnel	2027
Vanessa LEPOULTIER (Administratrice représentant les salariés)	42	F	Française	Organisation représentative du personnel	2027
Lieve LOGGHE	57	F	Belge	Banque/Finance Marche internationale des affaires Gouvernance Transformation	2028

(1) Titre VI « Compétences et diversité des membres du Conseil d'administration » de la Politique d'aptitude.

(2) Dont un administrateur exécutif (M. Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur Directeur Général) et quinze administrateurs non exécutifs.

(3) En application des dispositions du Code de commerce.

(4) Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Europe.

(5) Allemande, belge, canadienne, française et néerlandaise.

(6) Ces cinq administrateurs représentent 30 % au moins du nombre total d'administrateurs et 40 % au moins du nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale (hors administrateurs représentant les salariés).

Administrateur	Âge ⁽¹⁾	Sexe	Nationalité	Domaines de compétence	Terme du mandat
Marie-Christine LOMBARD	67	F	Française	Banque/Finance Marche internationale des affaires Gouvernance Transformation Numérique/Cybersécurité	2027
Bertrand de MAZIÈRES	68	M	Française	Banque/Finance Risques/Suivi de la réglementation LCB/FT Gouvernance	2028
Christian NOYER	75	M	Française	Banque/Finance Économie/Politiques monétaires Risques/Suivi de la réglementation Marche internationale des affaires LCB/FT	2027
Nicolas PETER	63	M	Allemande	Finance Marche internationale des affaires Gouvernance Transformation RSE	2028
Guillaume POUPARD	53	M	Française	Numérique/Cybersécurité Transformation Risques/Suivi de la réglementation	2028
Daniela SCHWARZER	52	F	Allemande	Économie/Politiques monétaires RSE Géopolitique LCB/FT	2026
Annemarie STRAATHOF	63	F	Néerlandaise	Banque/Finance Risques/Suivi de la réglementation LCB/FT	2027

(1) Au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, les informations complémentaires visées au Code Afep-MEDEF relatives aux salariés sont indiquées aux paragraphes 7.1.4 intitulé « Actions significatives en matière d'égalité professionnelle » et 7.2 intitulé « Le dispositif concernant les collaborateurs » du présent document.

BNP Paribas respecte les règles visées à l'article L.22-10-10, 2° bis du Code de commerce relatives à l'équilibre entre les femmes et les hommes au sein du Conseil d'administration ⁽¹⁾. En effet, sa composition est conforme à l'article L.225-18-1 du Code de commerce et il n'a pas été nécessaire de procéder à des nominations à titre provisoire au titre de l'article L.225-24, alinéa 4 du Code de commerce afin de parvenir audit équilibre.

1.c La déontologie de l'administrateur

À la connaissance du Conseil d'administration, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré entre BNP Paribas et l'un des administrateurs. La Politique d'aptitude leur enjoint, en tout état de cause, de faire part au Président de toute situation qui serait susceptible de constituer un conflit d'intérêts, auquel cas le Conseil d'administration pourra demander à l'administrateur concerné de s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

À la connaissance du Conseil d'administration, aucun de ses membres n'a été condamné pour fraude ni n'a été associé, en tant

que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général, à toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation, au cours des cinq dernières années au moins.

À la connaissance du Conseil d'administration, aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un de ses membres et aucun administrateur n'a fait l'objet d'une interdiction d'exercer ses fonctions au cours des cinq dernières années au moins.

Il n'existe pas de disposition ou d'accord avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été choisi.

Les administrateurs doivent exercer leur mandat de façon responsable, notamment en ce qui concerne la réglementation relative aux opérations d'initiés. Ils sont, en particulier, tenus au respect des prescriptions légales relatives à la détention d'informations privilégiées. Aux termes du Règlement intérieur, ils doivent s'abstenir d'effectuer sur le titre BNP Paribas des opérations qui pourraient être considérées comme spéculatives (article 4.3.1 du Règlement intérieur). Ils sont informés des périodes pendant lesquelles ils peuvent, sauf circonstances particulières, effectuer d'éventuelles transactions sur le titre BNP Paribas (article 4.3.1 du Règlement intérieur).

(1) En tant que de besoin, il est précisé que les propositions faites par le Conseil d'administration quant aux renouvellements des mandats d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue pour se tenir en 2026 respectent également ces règles.