

#POSITIVEBANKING

UNE BANQUE RESPONSABLE POUR UNE ÉCONOMIE DURABLE

RAPPORT INTÉGRÉ 2019



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change



BNP PARIBAS SE MOBILISE POUR FAIRE FACE AU COVID-19

F

ace à la crise sanitaire liée au Covid-19, le Groupe BNP Paribas se mobilise pour accompagner l'ensemble de ses clients, soutenir l'économie mondiale et apporter sa contribution pour aider ceux qui en ont

besoin. C'est d'abord une épreuve humaine particulièrement difficile que nous traversons et nos premières pensées vont à tous ceux dont les proches sont directement touchés par cette épidémie. En qualité de banquiers, nous avons une responsabilité particulière : assurer la continuité des flux financiers tout en aidant les professionnels et les entreprises à franchir le cap de la crise, mais aussi nos clients particuliers qui doivent s'adapter à des difficultés soudaines et inattendues. En tant qu'opérateur d'importance vitale, nous nous devons d'assurer une continuité de l'activité, qui est essentielle dans la période de crise que nous traversons aujourd'hui.

Pour cela, tous nos collaborateurs se sont pleinement mobilisés dans l'ensemble de nos pays d'implantation en continuant, pour certains, à se rendre sur leur lieu de travail afin de garantir la poursuite de l'accompagnement client à travers, notamment, nos agences, centres de relations client, salles des marchés et centres informatiques. Et pour protéger toujours mieux nos équipes et nos clients, nous déployons partout des dispositifs d'hygiène et de précaution sanitaires. Nous tenons à adresser nos remerciements sincères à tous nos collaborateurs pour l'engagement et la discipline extraordinaires dont ils font preuve.

Les équipes de relations clients à distance ont été renforcées et les horaires d'agence ont été aménagés pour nos clients particuliers. C'est bien sûr aussi grâce à l'engagement de nos équipes informatiques que nous pouvons garantir une continuité de service et proposer à nos clients des solutions digitales que nous les invitons à privilégier. Nos clients particuliers se voient en outre proposer des solutions personnalisées pour leur offrir la flexibilité nécessaire dans cette période de forte incertitude : report d'échéances d'un emprunt, obtention d'un crédit, gestion d'épargne ou des moyens de paiement.

Afin d'accompagner et soutenir les entreprises, et notamment les PME et les professionnels impactés par la crise, nous prenons là aussi toutes les mesures nécessaires : reports de remboursements, assouplissement de la gestion de la trésorerie, mise à disposition rapide de financements.

BNP Paribas et ses filiales dans le monde se sont mobilisés dès le début de la crise sanitaire pour avoir un impact direct

auprès du système hospitalier, de la recherche médicale et des institutions qui aident les personnes les plus fragiles et les jeunes défavorisés, mis en grande difficulté par la crise. Cette action en faveur de la collectivité constitue la priorité du plan de soutien d'urgence lancé par BNP Paribas mi-avril, pour renforcer son soutien à la crise, et qui porte l'engagement financier du Groupe à 55 millions d'euros. Il se concrétise par des actions identifiées par les équipes de BNP Paribas sur les différents territoires, et adaptées aux spécificités locales, pour aider les hôpitaux et les populations fragiles dans une trentaine de pays. Elles sont complétées partout dans le monde par des actions de volontariat de nombreux collaborateurs du Groupe.

Nous vivons un moment de vérité dans notre relation avec nos clients et le monde qui nous entoure. Nous répondons présent, collectivement et individuellement, parce que notre Banque est solide, par sa dimension financière mais aussi par ses valeurs, et parce qu'elle sait en toutes circonstances faire montre d'une grande capacité d'adaptation. Nous devons être durablement mobilisés aux côtés de nos clients et de ceux qui en ont le plus besoin dans la société pour les accompagner sur le chemin long et difficile d'une reprise économique, qui devra également tirer tous les enseignements de cette crise sans précédent.

Jean Lemierre

Président du Conseil d'administration
de BNP Paribas

Jean-Laurent Bonnafé

Administrateur Directeur Général
de BNP Paribas



DES COLLABORATEURS ENGAGÉS POUR ACCOMPAGNER NOS CLIENTS



L'ensemble des métiers de BNP Paribas est mobilisé pour soutenir l'économie et nos clients – particuliers, professionnels, entreprises et associations –, face à la crise. The Nordic Investment Bank a par exemple signé un *response bond* d'un milliard d'euros, avec BNP Paribas en tant que banque principale. Les recettes amassées permettront de fournir un soutien aux professionnels de santé des pays membres. Autres illustrations : en Italie, BNL et BNP Paribas Cardif étendent gratuitement la couverture de l'assurance santé Unica pour leurs clients. En France, le réseau de banque de détail BDDF a mis en place le Prêt Garanti par l'État pour lequel 300 milliards d'euros ont été débloqués dans le but de faciliter le recours aux crédits pour les entreprises. Des reports de crédits et d'autres solutions inédites à destination des étudiants et des apprentis ont également été proposés. BNP Paribas Personal Finance et Bank of the West ont de leur côté notamment mis à la disposition de leurs clients de nouveaux canaux pour leur apporter l'accompagnement et les informations dont ils ont besoin face à la crise.

Illustration par des témoignages recueillis sur LinkedIn et Twitter (voir aussi page suivante).

Sandrine DELMOTTE,
ITG, BNP Paribas, France, avril 2020

Il a fallu gérer cette double difficulté qui était à la fois de continuer l'activité, pour rendre les services accessibles, et d'organisation des difficultés personnelles de chacun, tout en gardant le contact car on travaille aujourd'hui sur un mode à distance. Il a fallu adapter la disponibilité de l'information et des applications pour que chacun, depuis son domicile, puisse se connecter et travailler. [...] L'IT s'est fortement mis

en œuvre pour permettre à chaque collaborateur de continuer son activité comme sur son lieu de travail. [...] En cette période de crise, on revient vers les fondamentaux et chacun, à mon sens, perçoit son rôle de manière plus concrète, et sa valeur ajoutée. [...] Ce que je retiens c'est la responsabilité individuelle au service du collectif et de notre métier. ■

Robert VAN KERKHOFF,
BNP Paribas Securities Services (CIB), BNP Paribas, Luxembourg, avril 2020

Ce matin, nous avons organisé notre première plénière digitale avec près de 500 collaborateurs du Luxembourg, connectés à distance. Il y a un an, nous organisons un événement similaire en présentiel avec un nombre équivalent de participants. Assis seul chez moi, face à un écran, je m'adressais à la même audience, sans présence physique et sans pouvoir identifier les retours de mes interlocuteurs. Les messages clés n'ont pour autant pas changé : nous sommes mobilisés pour nos collaborateurs, pour nos clients et, ensemble, nous agissons pour améliorer notre organisation. ■



Aalya GHOULI,
BMCI (International Retail Banking), BNP Paribas, Maroc, mars 2020

Les plans de continuité d'activité (PCA) n'ont jamais été autant au cœur des préoccupations des entreprises. Déroulés en un temps record grâce à une énorme mobilisation des équipes, ils démontrent à quel point nos organisations sont agiles et mettent au centre de leurs préoccupations la sécurité de leurs

collaborateurs et de leurs clients. Si cette crise sanitaire nous a éloignés physiquement pendant un temps de nos équipes, elle aura le mérite de mieux nous réunir autour d'une solidarité sans faille et renforcer notre cohésion et capacité d'adaptation. Merci à toutes les entités support qui

œuvrent dans l'ombre pour assurer notre sécurité, notre confort et mettre à notre disposition les outils nécessaires pour nous permettre, de là où nous sommes, au « front » ou au « back », de continuer, avec le même engagement, à travailler sereinement. ■



Anne-Laure ENJOLRAS,
Cofondatrice et présidente, DOYOUNO, France, avril 2020

Je suis bluffée par la qualité de service des équipes de BNP Paribas pour les start-up. Elles sont hyperengagées et disponibles, très réactives, bref, de vrais partenaires. Elles accompagnent DOYOUNO depuis notre première levée de fonds et je les recommande vivement à tous les entrepreneurs !

Bruno WEILL,
Chief Group Representative pour la Chine, BNP Paribas, Chine, mars 2020

Nous entrons dans une deuxième phase de l'épidémie et je ne peux m'empêcher d'être impressionné par le fantastique engagement et dévouement de l'ensemble des équipes du Groupe BNP Paribas en Chine. Je ne dis pas que cela fut simple ou que cela l'est aujourd'hui. Nous avons

chacun, encore maintenant, nos propres préoccupations personnelles mais, grâce au fort soutien de notre Direction, nous avons réussi à trouver des solutions afin de pouvoir, ensemble, offrir le soutien et les services nécessaires à nos clients dans ces moments où ils en ont le plus besoin. ■

Sophie PÉAN,
Fondatrice et dirigeante, Les Jolis Cahiers, France, avril 2020

J'ai eu un premier contact avec ma banque dès le 18 mars. Trois jours après, j'avais les premiers documents à remplir, avec toutes les explications nécessaires données par téléphone. Mon dossier a été instruit rapidement et, moins d'un mois plus tard, j'ai signé les documents me permettant l'octroi d'un Prêt Garanti par l'État. Je me suis sentie accompagnée. Je suis une cliente « ordinaire », avec une entreprise « ordinaire ». Mais BNP Paribas contribue à me faire passer le cap de cette période « extraordinaire ». ■





UN PLAN D'AIDE INTERNATIONAL POUR LE SECTEUR MÉDICAL ET POUR LES PLUS FRAGILES

Face aux urgences sanitaires et sociales, BNP Paribas s'est mobilisé dès le début de la crise du Covid-19 et a régulièrement élargi son dispositif de soutien dans le cadre d'un plan d'aide d'urgence portant finalement l'engagement financier du Groupe à 55 millions d'euros. Dans une trentaine de pays à travers le monde, des actions adaptées aux spécificités locales constituent la priorité de ce plan d'urgence et de soutien destiné à venir en aide au milieu hospitalier, aux populations vulnérables et aux jeunes défavorisés impactés par la crise. En France, BNP Paribas a par exemple soutenu l'alliance « tous unis contre le virus » lancée par l'AP-HP, la Fondation de France et l'Institut Pasteur, mais aussi 12 hôpitaux en région particulièrement touchés par le Covid, ainsi que les hôpitaux publics du département de Seine-Saint-Denis, dont BNP Paribas est le premier employeur privé. Des services hospitaliers ont également bénéficié de ce plan d'urgence dans de nombreux pays : la Belgique, l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni et les États-Unis, durement touchés, mais aussi l'Allemagne, le Luxembourg, la Pologne, le Portugal, l'Inde, l'Indonésie, l'Ukraine ou encore l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Des associations

venant en aide aux plus démunis et aux populations défavorisées sont également soutenues à travers le monde. En Belgique, le Groupe aide la Banque alimentaire et en France, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien à 14 associations majeures œuvrant auprès des plus démunis, des réfugiés, des personnes âgées isolées, des femmes et des enfants en danger et des personnes en situation de handicap. Aussi en France via l'Adie⁽¹⁾, et à l'international à travers des institutions de microfinance, le plan d'aide vise également à soutenir des micro-entreprises en difficulté. Il permet aussi d'accompagner les entreprises de l'économie sociale et solidaire les plus fragilisées par la crise. Enfin, grâce à des dons d'équipements informatiques (près de 2500 ordinateurs), BNP Paribas vise à garantir une continuité de l'enseignement pour les jeunes se trouvant en situation de fracture numérique. L'ensemble de ces programmes a par ailleurs été amplifié grâce à des actions de volontariat des collaborateurs du Groupe. Le Fonds Urgence & Développement a été ouvert à l'échelle mondiale au bénéfice de CARE, de la Croix-Rouge française et de Médecins Sans Frontières où BNP Paribas abonde et double les dons de ses collaborateurs.

(1) Association pour le droit à l'initiative économique.



Flavio RONZI,
Secrétaire Général,
Croix-Rouge italienne, Italie, mars 2020

Un grand merci, au nom de toute la Croix-Rouge italienne, pour votre généreuse contribution qui va nous permettre de soutenir nos activités et la population italienne qui doit faire face aux urgences liées à la propagation du nouveau coronavirus. À travers ce geste, nous pouvons sentir les femmes et les hommes de BNP Paribas qui ont décidé de nous soutenir, comme s'ils étaient tout autour de nous. 👍



Fondation Abbé Pierre
France, avril 2020

Grâce à un très important don de BNP Paribas pour abonder son #FondsUrgence, la Fondation Abbé Pierre est en mesure d'amplifier sensiblement son action auprès des plus démunis en distribuant des kits d'hygiène, des colis alimentaires ; en organisant des maraudes et en développant des solutions d'hébergement d'urgence. La Fondation tient à remercier les équipes du Groupe bancaire pour cette nouvelle initiative en direction des plus démunis !

Amanda RAJKUMAR,
Ressources Humaines, BNP Paribas,
New York, États-Unis, avril 2020

Je suis très fière du don du Groupe BNP Paribas pour le soutien aux communautés locales et à la recherche scientifique pour faire face à cette pandémie. ■

ENJEUX ET ÉCOSYSTÈME

Anticiper et intégrer les transformations de notre environnement **P.6**

Message de Jean Lemierre **P.10**

Entretien avec Jean-Laurent Bonnafé **P.12**

MÉTIERS ET EXPERTISES

P.18 Notre modèle diversifié et intégré, créateur de valeur

P.20 Domestic Markets

P.21 International Financial Services

P.22 Corporate & Institutional Banking

P.23 Coopération entre les métiers et gestion des risques

STRATÉGIE ET PERFORMANCE

Notre plan stratégique **P.26**

Une stratégie déclinée au sein de chacun des pôles opérationnels **P.27**

Innovier pour améliorer l'expérience client **P.28**

Conjuguer performance économique et impact positif **P.34**

Mettre en œuvre des actions responsables pour la société **P.40**

GOUVERNANCE

P.48 Une gouvernance qui définit et met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe

P.49 Actionnaires et investisseurs

P.50 Le Conseil d'administration impulse les orientations stratégiques

P.52 Le Comité exécutif met en œuvre la stratégie et pilote l'activité du Groupe

P.54 Indicateurs et notations

NOTRE RAISON D'ÊTRE*

Nous sommes au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons.

BNP Paribas s'est constitué par le rapprochement de banques ancrées dans l'économie européenne et mondiale depuis deux siècles, qui se sont adaptées au fil du temps aux problématiques de leur époque et ont accompagné leurs clients et leurs autres parties prenantes dans les transitions nécessaires.

La mission de BNP Paribas est de contribuer à une économie responsable et durable, en finançant et conseillant ses clients de manière éthique.

Nous proposons des services financiers sûrs, performants et innovants, aux particuliers, aux entreprises, aux institutionnels et aux professionnels, tout en nous efforçant de répondre aux préoccupations aujourd'hui essentielles en matière d'environnement, de développement des territoires et d'inclusion sociale.

Nous nous engageons avec nos clients pour un avenir meilleur.

Nous nous donnons les moyens opérationnels d'avoir un impact positif.

BNP Paribas souhaite être le partenaire de ses clients sur le long terme, en les accompagnant dans leurs projets, leurs investissements et la gestion de leur épargne, ainsi qu'en assurant la protection des biens et des personnes.

Les collaborateurs de BNP Paribas entendent exercer une mission qui ait du sens vis-à-vis de nos clients

et du monde qui les entoure. Ils le font avant tout dans l'exercice de leur métier, mais aussi par leurs actions de volontariat.

Nous dialoguons avec nos parties prenantes et avons des objectifs sociaux et environnementaux en ligne avec des références largement admises par le monde qui nous entoure, tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, ou par notre communauté professionnelle, tels que les Principes pour la Banque Responsable ou les Principes pour l'Investissement Responsable.

Nous veillons à la bonne insertion de notre éthique et de nos engagements en matière de responsabilité économique, sociale, civique et environnementale dans nos processus opérationnels. Cette volonté est prise en compte dans notre organisation et dans les textes régissant l'activité de l'entreprise.

Nous innovons pour être un leader en matière de finance durable.

Nous nous mobilisons pour des causes, en faisant converger offre commerciale, partenariats avec différents acteurs de la société, actions d'employeur, politiques d'achat, projets solidaires, mécénat, volontariat et intrapreneuriat. Nous développons des outils destinés à mesurer notre impact environnemental et social, et privilégions l'action concrète impliquant l'ensemble de nos collaborateurs de terrain.

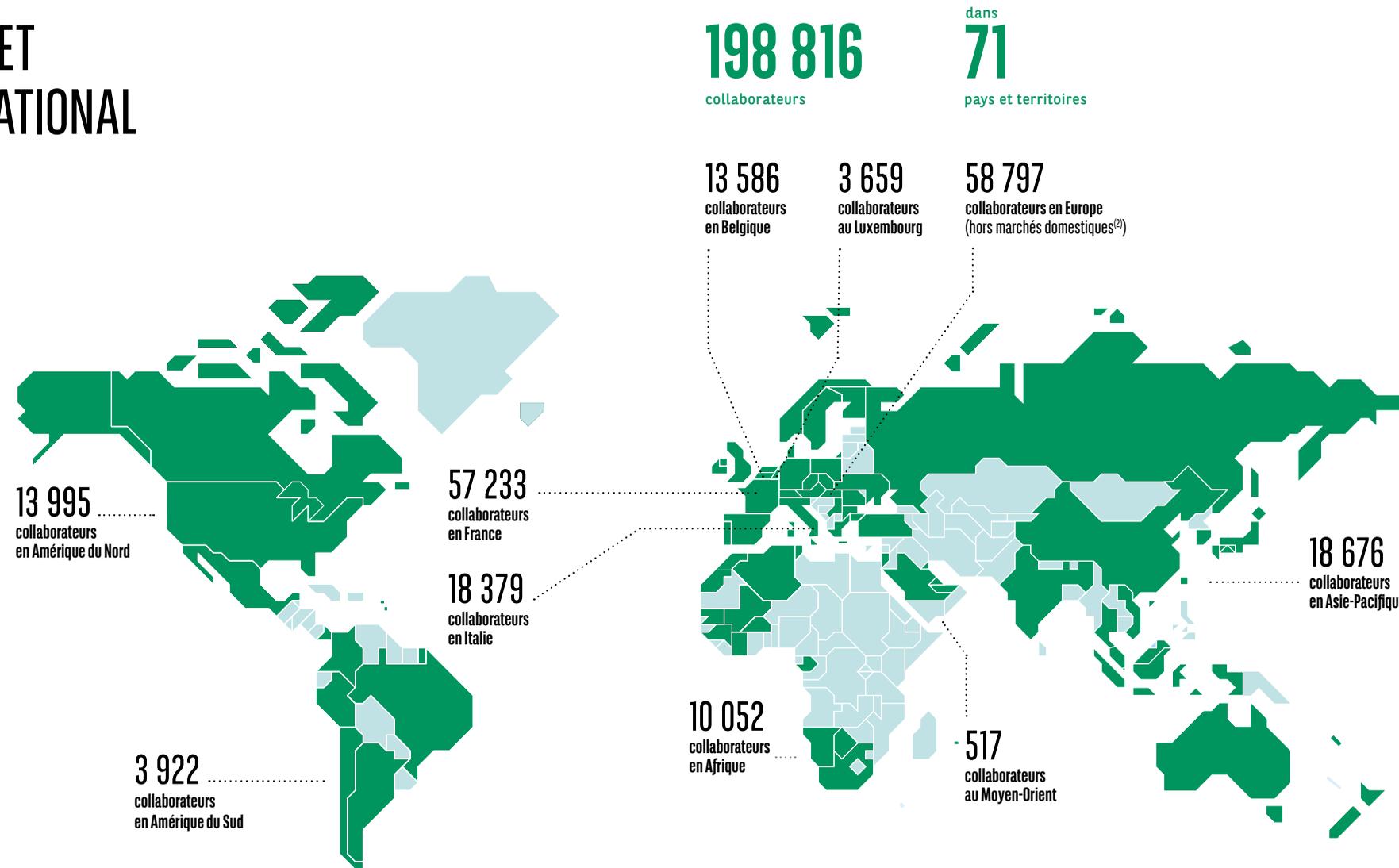
BNP Paribas, la Banque d'un monde qui change.

* Texte synthétisant les documents Mission et vision (2015), Code de conduite (2016) et Manifeste de l'Engagement (2018), dont l'élaboration a impliqué plusieurs centaines de collaborateurs.

BNP PARIBAS : PREMIÈRE BANQUE DE LA ZONE EURO ET ACTEUR BANCAIRE INTERNATIONAL DE PREMIER PLAN

Fort de sa présence internationale, et grâce à une collaboration étroite et régulière entre ses métiers, le Groupe se donne les moyens d'accompagner, avec des solutions de financement, d'investissement, d'épargne et de protection, l'ensemble de ses clients – particuliers, entrepreneurs, PME-ETI, grandes entreprises, institutionnels, associations – dans la réussite de leurs projets.

BNP Paribas occupe des positions clés dans ses trois pôles opérationnels : Domestic Markets et International Financial Services, pour les réseaux de banque de détail et les services financiers spécialisés, et Corporate & Institutional Banking, pour les clientèles entreprises et institutionnels.



180 Md€
Montant des financements aux entreprises en faveur de la transition énergétique et des secteurs considérés comme contribuant directement aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU

N° 1
Meilleure banque au monde pour sa responsabilité d'entreprise (Euromoney, 2019)

13,6 millions
de clients digitaux⁽³⁾ sur près de
33 millions
de clients dans les réseaux de banque de détail du Groupe dans le monde

44,6 Md€
Produit net bancaire

8,2 Md€
Résultat net part du Groupe

414 Md€
de crédits accordés par Domestic Markets

186 Md€
de crédits accordés par International Financial Services

146 Md€
de crédits accordés par Corporate Banking (Corporate & Institutional Banking)

12,1 %
Ratio CET1⁽¹⁾

309 Md€
Réserve de liquidité

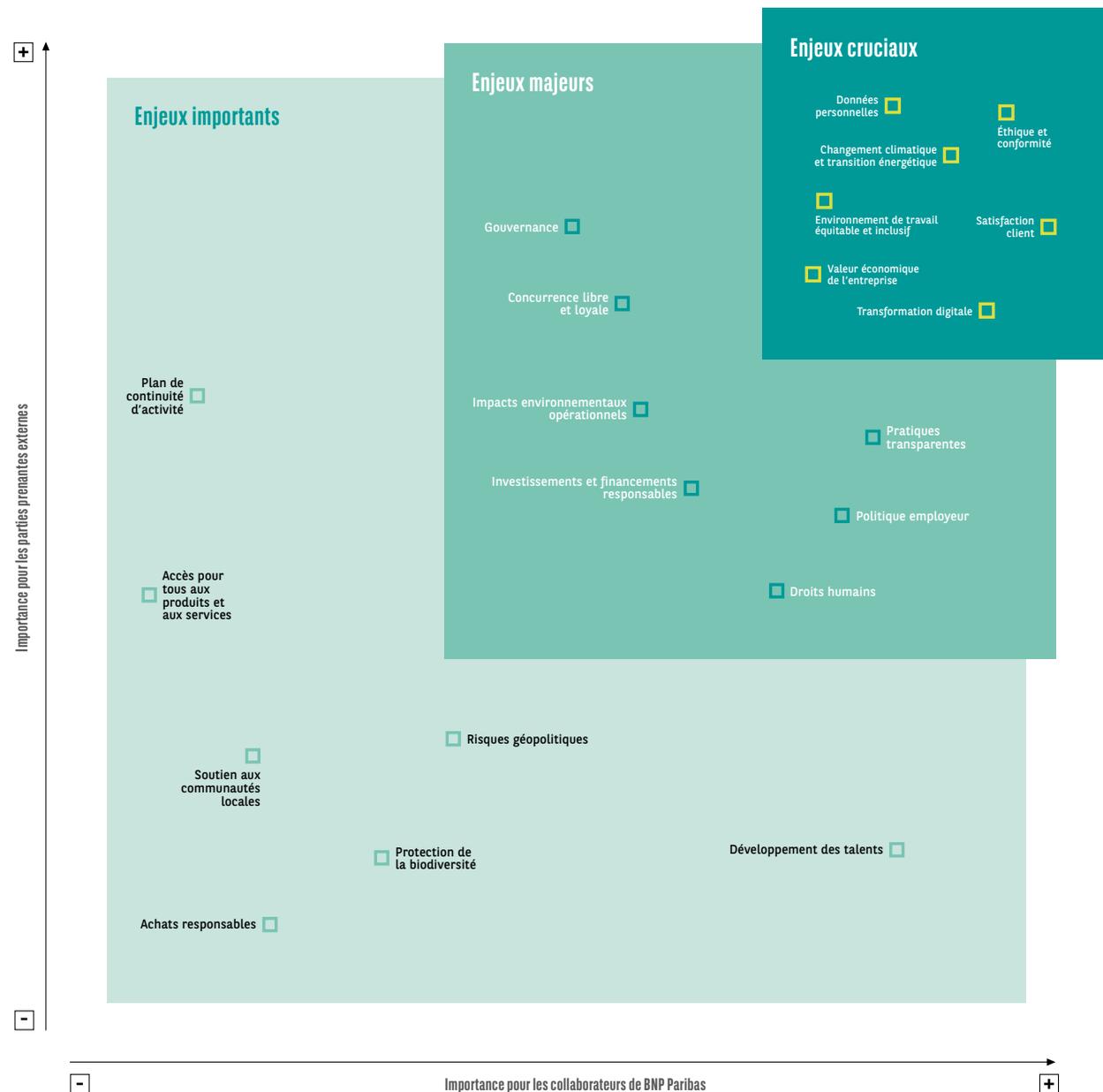
(1) Common Equity Tier 1 (CET1). Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD4). (2) France, Belgique, Italie et Luxembourg. (3) Clients actifs ayant effectué au moins une connexion par mois sur le périmètre : clients particuliers, professionnels et Banque Privée des réseaux de banque de détail de Domestic Markets, clients des réseaux de banque de détail à l'international (Europe Méditerranée et BancWest) et clients des banques digitales (y compris en Allemagne, en Autriche et Nickel).
Chiffres au 31/12/2019. Effectifs en Équivalent Temps Plein (ETP).



ENJEUX ET ÉCOSYSTÈME

ANTICIPER ET INTÉGRER LES TRANSFORMATIONS DE NOTRE ENVIRONNEMENT

BNP Paribas mène une analyse précise et régulière de son écosystème, des attentes de ses clients et de l'ensemble de ses parties prenantes. Par la mise en perspective des attentes internes et externes au Groupe, la matrice de matérialité constitue un outil précieux pour identifier, comprendre et hiérarchiser nos enjeux, orienter notre stratégie et structurer nos actions autour de certains défis majeurs.



La matrice de matérialité, réalisée en décembre 2018, met en évidence l'importance et la perception d'une centaine d'enjeux par les parties prenantes externes du Groupe grâce à Datamaran, un outil d'intelligence artificielle. Sur la base des enjeux ainsi identifiés, 28 % des collaborateurs appartenant au top management de BNP Paribas ont ensuite enrichi cette analyse en les classant par ordre de priorité. La matrice de matérialité positionne les 21 enjeux identifiés comme les plus importants pour le Groupe.

ENJEUX ÉCONOMIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Comment continuer à croître en s'adaptant au contexte économique, monétaire et réglementaire actuel ?

DÉFI

Avec une croissance mondiale modérée en 2019, un environnement de taux d'intérêt durablement bas, voire négatifs, et l'émergence de nouveaux concurrents, le secteur bancaire est profondément impacté. À ces évolutions s'ajoute une complexité croissante des réglementations, marquée par des exigences de fonds propres accrues qui contribuent à générer des distorsions de concurrence, notamment entre l'Europe et les États-Unis. De même, le contexte dans lequel opèrent les banques européennes est marqué par des incertitudes fortes, liées par exemple aux impacts de la crise du Covid-19 et des enjeux environnementaux, à la montée des protectionnismes ou encore à la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. En soutenant les projets de leurs clients,

les banques sont au cœur du développement économique et jouent un rôle essentiel en soutenant les entreprises, particulièrement en temps de crise. Pour exercer cette mission et accompagner leurs clients dans le long terme, tout en garantissant la mise en œuvre des meilleurs standards d'éthique et de conformité, les banques doivent poursuivre l'amélioration de leur efficacité opérationnelle et concevoir de nouveaux relais de croissance. Comme elle l'a déjà démontré par le passé, face à des contextes défavorables ou de crise, par des effets de taille critique, l'industrie bancaire européenne a la capacité de maîtriser à la fois ses investissements et ses coûts, tout en intégrant certaines innovations parmi les plus avancées. ■

ENJEUX

ENJEUX PRINCIPAUX

Conditions macroéconomiques
Risques d'instabilité financière liés à la conduite des politiques monétaires, risques systémiques liés à la hausse de l'endettement, incertitudes liées aux enjeux politiques et géopolitiques et aux impacts économiques potentiels associés aux risques environnementaux et sanitaires.

Risque de réduction des échanges commerciaux liés aux mesures protectionnistes
Les différends commerciaux, entre les États-Unis et la Chine par exemple, sont susceptibles de freiner la croissance mondiale.

Législations et réglementations applicables aux institutions financières
Risque lié au non-respect des législations et réglementations en vigueur, contexte d'inflation réglementaire, distorsion de concurrence.

ENJEUX ÉMERGENTS

Environnements réglementaires évolutifs
Complexité croissante et disparités des réglementations au niveau international, notamment en matière d'investissements. Nouvelles réglementations sur les technologies digitales.

RÉPONSES

Activation de leviers de transformation
Grâce à son modèle diversifié et intégré, BNP Paribas est à même de mobiliser de forts leviers de changement, via notamment l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Celle-ci est facilitée par une collaboration étroite entre tous les métiers du Groupe, mais aussi par une coopération renforcée avec des acteurs tels que des start-up ou des fintechs.

Diversification des solutions proposées aux clients
Les récentes réglementations digitales facilitent le développement de nouveaux modèles bancaires ou d'assurance et participent à l'enrichissement des produits et services mis à la disposition de nos clients. L'open banking et le développement d'une économie de plateformes à travers le Groupe en sont des exemples (voir p.28 à 30).

Développement de nouveaux services générateurs de revenus additionnels
La diversité de métiers et de géographies (71 pays et territoires) de BNP Paribas facilite le développement de nouveaux relais de croissance : élargissement des offres de services, développement de nouveaux partenariats, renforcement des franchises de clientèle (voir p.38).

Amélioration continue de nos pratiques en matière d'éthique commerciale
La poursuite et le développement de nos activités ont pour corollaire le renforcement de notre culture d'éthique et de conformité. Elle est un socle essentiel de la confiance que nous accordent nos clients et nos partenaires.



DÉFI DIGITAL

Comment les nouvelles technologies permettent-elles de réinventer l'expérience client ?

DÉFI

Les banques cherchent à répondre aux nouvelles attentes et aux besoins de leurs clients, de plus en plus avides de services numériques simples, rapides et personnalisés. Ces nouveaux usages impliquent de transformer la nature même de la relation client. Les banques doivent ainsi conjuguer le meilleur de l'humain et du digital pour proposer à leurs clients des produits et des services adaptés afin de les accompagner à tous les moments clés de leur vie. Ces innovations permettent, en outre, une continuité de l'activité à distance à grande échelle pour nos clients, dans un contexte de crise sanitaire. Elles ont cependant pour corollaire une dépendance accrue des entreprises à la technologie ainsi que l'émergence de nouveaux risques technologiques et de cybersécurité. Ce contexte pousse notamment les acteurs

bancaires à continuer à renforcer régulièrement leurs systèmes de défense et de sécurité, afin de protéger l'ensemble des données et des opérations de leurs clients tout en poursuivant l'exploitation des innovations digitales. En capitalisant particulièrement sur la transformation digitale, sur des possibilités de coopérations croissantes avec de nouveaux acteurs tels que les start-up et les fintechs, et sur de nouveaux modes de travail, le secteur bancaire développe des solutions pour transformer ses modèles opérationnels et encourager l'innovation interne. Le digital offre ainsi de multiples possibilités tant pour les clients que pour les collaborateurs, qui développent de nouvelles compétences et peuvent accorder davantage de temps à leur rôle de conseil auprès du client. ■

ENJEUX

ENJEUX PRINCIPAUX

Risques technologiques et de cybersécurité

L'utilisation croissante du digital engendre une dépendance toujours accrue à la technologie. L'interdépendance des systèmes et les risques de *hacking* ou de défaillance technique sont majeurs. En parallèle, la protection des données et des opérations de nos clients est essentielle.

ENJEUX ÉMERGENTS

Innovations technologiques

Les innovations technologiques impactent profondément les usages et besoins de nos clients, le modèle de BNP Paribas et le quotidien de nos collaborateurs. De nouveaux acteurs tels que start-up, fintechs, néobanques ou néoassurances contribuent à la construction d'un environnement concurrentiel étendu, avec pour conséquence le développement de nouveaux modèles collaboratifs en faveur d'une innovation renforcée.

RÉPONSES

Usage à bon escient des nouvelles technologies et de la donnée

Le développement de nouvelles technologies constitue un puissant levier pour la création de solutions innovantes et de nouveaux modèles économiques. En exploitant les données et les innovations technologiques, dans le respect des meilleurs standards d'éthique et avec une garantie de sécurité des données et opérations de nos clients et partenaires, les métiers de BNP Paribas poursuivent l'amélioration de l'expérience client (voir p.31 à 33).

La technologie comme levier d'impact positif

Au-delà de l'amélioration de l'expérience client, les technologies constituent un puissant levier de transformation pour nos sociétés et notre environnement. Nickel, qui propose un modèle bancaire

inclusif et myImpact, qui accompagne les clients de banque privée dans leur choix d'investissements durables, en sont des exemples (voir p.33).

Accompagnement de nos collaborateurs

Les nouvelles technologies offrent de nombreuses opportunités pour nos différents types de clientèle, mais elles impactent aussi profondément le quotidien de nos collaborateurs. BNP Paribas les accompagne afin qu'ils puissent développer de nouvelles compétences ou renforcer leurs acquis, et ainsi continuer à évoluer. La « Digital, Data & Agile Academy », par exemple, accompagne les collaborateurs en ce sens (voir p.33).



DÉFI SOCIÉTAL

Comment favoriser une croissance responsable, inclusive et respectueuse de l'environnement ?

DÉFI

Risques climatiques, géopolitiques et sanitaires accrus, préservation de l'environnement, renforcement des déséquilibres territoriaux ou encore montée des inégalités sociales : notre époque cristallise de nombreux enjeux fondamentaux pour l'avenir. Et la société civile attend aujourd'hui des grandes entreprises qu'elles participent activement à la recherche et à la conception de solutions plus écologiques et plus inclusives. En finançant les projets allant dans ce sens et en accompagnant leurs clients dans leur propre transition vers de nouveaux modèles, les groupes bancaires se positionnent en moteurs du développement économique et en vecteurs de lien social. Outre une écoute attentive de leur écosystème et un dialogue

continu avec leurs parties prenantes, cela implique une adaptation continue et renforcée en cas de crises majeures : catastrophes naturelles ou crises sanitaires, comme celle du Covid-19 qui va affecter significativement et durablement l'économie mondiale et notre société. Les établissements financiers se mobilisent alors pour soutenir les entreprises et les populations, et les aider à traverser la crise. En agissant de la sorte, ils inscrivent directement leurs actions dans la lignée des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. En 2019, BNP Paribas a souligné son engagement en faveur d'une croissance plus durable, en signant notamment les Principes pour la Banque Responsable (voir p.43). ■

ENJEUX

ENJEUX PRINCIPAUX

Enjeux climatiques

De nombreuses problématiques ont émergé avec le réchauffement climatique. Parmi elles, citons : la nécessité de préserver la biodiversité dans les écosystèmes terrestres et marins ou les nouvelles attentes plus responsables de nos clients, de nos collaborateurs et de la société.

Enjeux sanitaires

Des infections bactériologiques ou virales, potentiellement résistantes aux antibiotiques, antiviraux ou autres traitements, conduisent à des mesures préventives et des perturbations de l'économie.

ENJEUX ÉMERGENTS

Enjeux démographiques

Le vieillissement de la population est une évolution de fond majeure dans de nombreux pays qui impactera de façon sensible l'économie mais également les budgets de santé et de retraite, ou encore les comportements d'épargne et de consommation.

Enjeux sociétaux

Les entreprises doivent prendre en compte les attentes de la société (éthique et conformité dans la conduite des affaires, respects des droits humains et de l'environnement, diversité et inclusion, etc.).

RÉPONSES

La finance comme moteur de transformation

En développant des solutions de financement et d'investissement innovantes et incitatives pour nos clients, leur permettant de faire eux-mêmes des choix à impact positif, BNP Paribas contribue à la construction d'une économie plus inclusive et responsable pour la société et l'environnement (voir p.34 à 36). Cela passe aussi par l'orientation de nos leviers de financement et d'investissement vers des secteurs d'avenir.

Se mobiliser pour la société

Au-delà de la mobilisation de ses métiers pour leurs clients, BNP Paribas se mobilise pour faire face au Covid-19 au travers d'une contribution volontaire portée, à mi-avril 2020, à 55 millions d'euros. Celle-ci comprend, notamment, des soutiens structurés pour les hôpitaux, les populations fragiles et la jeunesse.

L'engagement des collaborateurs contre les inégalités

Grâce à la mobilisation de l'ensemble de ses collaborateurs, BNP Paribas mène des actions continues, à la fois à l'interne et à l'externe, en faveur de la lutte contre les inégalités. Le Groupe s'engage, par exemple, pour la promotion de la diversité et d'un environnement inclusif (voir p.45).

Des modèles bancaires plus inclusifs

BNP Paribas met en place de nouveaux modèles afin d'encourager l'inclusion bancaire en faveur des femmes, des jeunes, des entrepreneurs ou, plus largement, des populations défavorisées. Grâce à des modèles innovants comme des solutions de microfinance, par exemple, BNP Paribas contribue à une croissance mieux partagée.

Message de Jean Lemierre

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

« DANS UN MONDE EN PROFONDE MUTATION, BNP PARIBAS ACCOMPAGNE LES TRANSITIONS DE LA SOCIÉTÉ VERS UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PLUS DURABLE. »

Avant de revenir sur quelques éléments d'analyse propres à l'année 2019, nous ne pouvons naturellement ignorer la crise sanitaire sans précédent liée au Covid-19 qui, en l'espace de quelques semaines, a touché l'ensemble des régions du monde, entraînant dans son sillage des conséquences humaines, sociales et économiques particulièrement lourdes, dont nous ne mesurons pas encore aujourd'hui réellement l'ampleur. Sur un plan humain, cette crise sans précédent nous affecte tous, dans nos entourages proches, de manière brutale et nous en ressentirons de manière significative et durable les conséquences économiques. Les banques, en leur qualité d'opérateur essentiel de la vie économique, ont un rôle déterminant à jouer dans cette crise pour soutenir étroitement leurs clients en proie aujourd'hui à des difficultés significatives et pour les accompagner de la meilleure façon sur le chemin long et difficile d'une reconstruction collective.

CONSTRUIRE, AU NIVEAU EUROPÉEN, LES CONDITIONS D'UNE PERFORMANCE GLOBALE

Avant que cette crise ne redessine pour partie les enjeux auxquels le monde est désormais confronté, nous avons connu une année 2019 contrastée sur le plan économique, marquée par une dynamique de croissance mondiale modérée et par la persistance de tensions commerciales et géopolitiques. L'essor des tentations protectionnistes, qui ont notamment entraîné

l'exacerbation des rivalités commerciales entre les États-Unis et la Chine, ainsi que la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, ont contribué à mettre en place un contexte économique incertain. À cette instabilité vient s'ajouter un cadre réglementaire contraignant pour les banques européennes, là où les États-Unis notamment sont plus avantagés par la réglementation en termes d'investissements financiers.

Dans ce contexte singulier, financer l'économie *via* les marchés de capitaux s'avère de plus en plus complexe. C'est pourquoi l'initiative européenne visant à renforcer l'intégration des marchés de capitaux des États membres s'avère essentielle même si son avancée est lente et difficile. À l'heure où l'environnement de taux bas devient la norme, elle permettrait d'orienter l'épargne abondante vers des besoins d'investissement majeurs tels que la transition énergétique ou l'innovation numérique et, ainsi, accroître la capacité des banques à financer des projets et infrastructures au cœur de l'économie réelle.

MAINTENIR DE SOLIDES CAPACITÉS D'INVESTISSEMENT

Si la politique monétaire de la Banque Centrale Européenne, qui conjugue depuis plusieurs années injection massive de liquidités et baisse des taux d'intérêt directeurs, a produit des effets favorables sur la solvabilité des États, des entreprises et des ménages, elle contraint cependant les banques à trouver de nouvelles sources de revenus pour maintenir leurs capacités d'investissement et poursuivre leur croissance. L'économie de plateformes, qui consiste à créer un large écosystème de partenaires pour donner naissance à des services innovants en un point d'accès unique, recèle à cet égard un potentiel de développement significatif. La mise en place de ces modèles économiques nouveaux se trouve facilitée par le modèle diversifié et intégré de BNP Paribas qui démontre ici sa pertinence. Grâce à la complémentarité de nos métiers et à notre solidité financière, nous avons en effet la stabilité nécessaire pour prendre toute notre part aux mutations économiques en cours. Notre modèle, soutenu par une politique exigeante d'éthique et de conformité qui est le gage de la confiance de nos clients et de nos actionnaires,



« BNP Paribas fait siennes les exigences éthiques, écologiques et sociétales dans un objectif de création de valeur durable pour toutes ses parties prenantes. »

nous place dans les meilleures conditions pour affronter les défis majeurs de notre temps, qu'ils soient économiques, technologiques, environnementaux ou sociétaux.

ÊTRE AUX AVANT-POSTES DE LA FINANCE DURABLE

La crise sanitaire actuelle trouve peut-être une partie de son origine dans la réduction de la biodiversité. Ceci confirme à quel point les sujets liés au bien commun – environnement, cohésion sociale, santé publique... sont essentiels. L'industrie bancaire est en position de jouer un rôle important pour une économie plus respectueuse de l'environnement et plus inclusive, par l'orientation donnée à ses financements et par la conception de solutions et produits d'investissement conciliant impact et performance. C'est avant tout collectivement – avec les pouvoirs publics, les ONG, les entreprises et la société civile – que nous pouvons conduire cette nécessaire transition vers une croissance plus responsable.

Cette même idée inspire la Raison d'être de BNP Paribas, qui formalise notre projet collectif: « Nous sommes au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons ». Inscrite dans une vision de long terme, notre Raison d'être souligne notre volonté de contribuer à une croissance responsable et durable, en finançant l'économie et en conseillant nos clients de manière éthique, et en se dotant des moyens opérationnels pour avoir un impact positif sur le monde qui nous entoure. Dans un contexte rendu plus difficile par la crise sanitaire et économique que nous traversons, 2020 continuera de voir monter en puissance ces enjeux de responsabilité dont la société s'est emparée. BNP Paribas fait siennes ces exigences éthiques, écologiques et sociétales dans un objectif de création de valeur durable pour toutes ses parties prenantes. Notre Conseil d'administration exerce à cet effet une mission essentielle pour garantir la continuité des orientations stratégiques choisies par le Groupe, en prenant appui sur une gouvernance solide et équilibrée, et des principes d'éthique et de responsabilité appliqués dans l'ensemble de nos métiers, fonctions et géographies. ■

Propos recueillis en mai 2020.

« NOTRE STRATÉGIE NOUS PERMET DE FAIRE FACE AUX RISQUES ET DE NOUS TRANSFORMER DANS UN MONDE EN FORTE MUTATION. »



Quel regard portez-vous sur les résultats 2019 de BNP Paribas ?

JEAN-LAURENT BONNAFÉ — Nous avons réalisé, à l'échelle du Groupe, une année 2019 très satisfaisante, marquée par de bonnes performances dans nos trois pôles opérationnels. Notre produit net bancaire a progressé de 5% pour s'établir à 44,6 milliards d'euros et nos résultats laissent apparaître un profit de 8,2 milliards d'euros, correspondant à une hausse de 8,6% par rapport à 2018. Ces performances sont le reflet d'une très bonne dynamique commerciale et de la transformation qui a cours dans tous nos métiers. Elles confirment la force et la pertinence de notre modèle diversifié et intégré pour mieux absorber les risques et proposer à nos clients un accompagnement dans la durée, en s'appuyant sur l'ensemble de nos expertises, dans toutes nos géographies. Ce modèle, qui génère une réelle transversalité, est le socle de notre capacité à créer de la valeur dans des environnements économiques, technologiques, réglementaires et sociétaux qui ne cessent d'évoluer.

À fin 2019, notre activité de banque de financement et d'investissement affiche une belle progression, fruit du renforcement de nos positions sur certaines clientèles ciblées. De même, malgré la persistance de taux d'intérêt bas, voire négatifs, les revenus de notre pôle opérationnel Domestic Markets, qui rassemble l'essentiel de nos activités de banque de réseau en Europe, sont en croissance. Enfin, notre pôle International Financial Services, qui couvre notamment nos activités d'assurance et de crédit à la consommation, connaît une croissance soutenue, dans la continuité des exercices pré-

cedents. BNP Paribas réaffirme ainsi sa place de premier acteur bancaire de la zone euro, ainsi que sa position d'acteur international de premier plan. Le Groupe se démarque aussi en tant que première banque des entreprises en Europe. L'ensemble de nos ratios d'exploitation – notamment un ratio CET1 à 12,1% et une réserve de liquidité financière de 309 milliards d'euros à fin 2019 – soulignent la grande solidité financière de BNP Paribas et sa large capacité à investir. Et seules les entreprises qui sont en capacité d'investir continueront à croître. Ces bons résultats doivent beaucoup à l'implication de nos équipes qui, tout au long de l'année, ont fait montre d'engagement, d'innovation et de responsabilité, et à leurs efforts pour continuer à circonscrire nos frais de gestion. Nous mesurons par ailleurs, à travers ces performances, les effets tangibles des 2,7 milliards d'euros que nous avons investis dans notre transformation digitale. L'élargissement et la maturité de nos offres, conjuguant banque de réseau, néobanque et nouvelles plateformes de services, nous permettent de répondre à de nouveaux usages et de servir de nouveaux types de clientèle.

« La grande solidité financière du Groupe et la résilience de notre modèle diversifié et intégré sont des atouts majeurs face à cette crise. »

Au-delà de la crise sanitaire qui s'est imposée à tous avec urgence, la pandémie qui bouleverse les premiers mois de l'année 2020 porte aussi en elle les germes d'une crise économique sévère. Comment appréhendez-vous cette situation ?

J.-L.B. — À l'heure où se déroule cet entretien, nous vivons une crise sans précédent du fait de la pandémie de Covid-19 qui déstabilise le monde entier. Cette crise sanitaire exceptionnelle s'accompagne de chocs boursiers successifs et annonce une récession économique désormais quasi inévitable, à l'échelle planétaire, puisque nombre de pays n'ont eu d'autre choix que d'opter pour des stratégies de confinement très strictes qui paralysent l'économie mondiale. Parmi les opérateurs essentiels de la vie économique dans ce contexte inédit, les banques restent en première ligne pendant la crise sanitaire, mais le seront bien sûr bien durablement dans la phase de reconstruction économique. Je tiens à saluer ici le travail formidable de l'ensemble de nos équipes qui sont très fortement mobilisées depuis le début de cette crise pour faire en sorte que BNP Paribas puisse continuer à servir efficacement ses clients, en déployant des solutions flexibles et adaptées à leurs besoins. Dialogue étroit avec nos clients professionnels et TPE pour accélérer le traitement des situations les plus sensibles, mise en place de solutions de trésorerie adaptées aux besoins de financement des entreprises à court terme, reports des remboursements et réaménagements des crédits... : toutes nos actions, en tant qu'entreprise de services et de commerce, sont concentrées sur l'aide à nos clients pour surmonter la crise. Face à la situation d'urgence que nous traversons, notre Groupe s'est en outre rapidement mobilisé, à travers l'ensemble de ses métiers et filiales dans plus de 30 pays, pour activer un plan d'aide de 55 millions d'euros, avec des soutiens structurés autour de trois grandes priorités : les hôpitaux et la recherche, les populations les plus fragiles et les jeunes défavorisés.

Cette crise a mis à l'épreuve la capacité des entreprises et de leurs collaborateurs à s'insérer dans un effort collectif de la société tout entière. Le secteur bancaire a répondu présent au rendez-vous, et les collaborateurs de BNP Paribas

...

■ ■ ■

se sont particulièrement illustrés par leur engagement auprès des clients et au service de la collectivité. C'est un grand sujet de fierté pour moi, et les valeurs qu'il sous-tend nous seront précieuses pour les défis de l'avenir. À plus longue échéance, nous aurons besoin de l'engagement fort de tous, banques centrales, États, organisations internationales et acteurs bancaires, pour surmonter cette épreuve et créer les conditions qui faciliteront la reprise économique. C'est le principal enjeu qui se présente à nous dans les prochains mois : être pleinement mobilisés au moment où le volet d'urgence sanitaire sera derrière nous, afin de poursuivre nos missions de conseil, d'accompagnement et de financement. Non seulement devons-nous aider nos clients à rebondir et repartir sur des bases solides, mais également continuer à les accompagner dans leur propre transition, qu'elle soit digitale, industrielle ou organisationnelle, pour répondre aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux de notre temps.

Cette crise protéiforme est-elle susceptible de vous inciter à revoir en partie votre stratégie ?

J.-L.B. — La grande solidité financière du Groupe et la résilience de notre modèle diversifié et intégré sont des atouts majeurs pour traverser cette crise et nous confèrent la stabilité néces-



saire pour poursuivre la mise en œuvre, dans la durée, de nos principales orientations stratégiques. Nous veillons ainsi à avancer, au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes, sur nos trois grands piliers : garantir la performance financière qui est le socle de notre capacité d'investissement ; poursuivre et accélérer la transformation de l'expérience client en s'appuyant sur le digital pour élargir notre proposition de valeur ; se positionner en leader de la finance durable et développer notre contribution sociétale pour participer à l'émergence d'un modèle de croissance plus responsable.

Sous l'impulsion du Conseil d'administration qui en dessine les grands axes, le Comité exécutif de BNP Paribas s'attache à mettre en œuvre cette vision stratégique inscrite dans la durée. Elle nous permet de faire face aux risques tout en saisissant les opportunités qui se présentent. Une approche qui produit des résultats : notre *business model* s'avère un atout efficace pour servir efficacement des franchises globales de clientèles dans tous nos métiers et toutes nos géographies. Ces développements, sous forme de fertilisation croisée, représentent aujourd'hui environ 20 % de notre chiffre d'affaires global.

Nous sommes, en 2020, dans la dernière année de notre plan stratégique (2017-2020), qui marque notamment la réussite de la transformation digitale du Groupe. Cette dynamique nous a permis de

« Nous procédons à l'intégration de critères ESG dans tous nos processus opérationnels. »

réinventer les parcours clients et de concevoir de nouvelles offres de services qui nous positionnent au même niveau que certains acteurs majeurs du digital, avec lesquels nous coopérons de plus en plus régulièrement. Ces trois dernières années, nous avons largement mobilisé les énergies du Groupe, dans tous nos métiers : des activités de marché pilotées avec des automates, jusqu'aux crédits à la consommation, en passant par l'expérience numérique dans la banque des particuliers et Nickel, notre néobanque accessible en ligne et chez les buralistes.

La Raison d'être dont s'est doté BNP Paribas fin 2019 souligne l'ambition du Groupe de figurer parmi les leaders de la finance durable. Comment cela se traduit-il concrètement ?

J.-L.B. — Notre ambition, appuyée sur la conviction que personne ne gagne véritablement dans un monde qui perd, est de combiner performance économique et impact positif sur la société. Nos engagements actuels sont déjà concrètement tournés vers le financement de l'économie réelle et la création de valeur durable. Ce que nous appelons Raison d'être chez BNP Paribas, c'est la synthèse de trois textes élaborés au cours des cinq dernières années en impliquant de nombreux collaborateurs et traitant chacun de sujets essentiels : notre mission, notre éthique et notre engagement dans la société civile. Notre Raison d'être est donc profondément ancrée dans nos pratiques ; notre ambition de contribuer à une croissance durable s'appuie sur un processus de transformation en profondeur. Ainsi avons-nous, dès 2011, intégré une double dimension sociale et environnementale à notre stratégie. Le Groupe lutte notamment contre le changement climatique en participant de manière significative au financement des énergies renouvelables (15,9 milliards d'euros à fin 2019, ce qui place BNP Paribas au premier rang européen). En outre, nous avons cessé en 2017 de financer tout nouveau projet de centrale à charbon, ainsi que les clients spécialisés dans les hydrocarbures non conventionnels. En 2019, puis en 2020, nous nous sommes engagés à ne plus avoir de client dont l'activité est liée au charbon thermique⁽¹⁾. Plus généralement, nous procédons à l'intégration de critères ESG⁽²⁾ dans tous nos processus opérationnels et développons, dans l'ensemble de nos lignes de métier, des solutions et instruments qui nous placent parmi les leaders de

la finance durable sur le plan mondial. Dans cette démarche, notre Direction de l'Engagement coordonne l'effort de toutes nos activités en faveur de l'environnement et de l'inclusion, avec une attention particulière portée à la jeunesse, l'entrepreneuriat social et les communautés locales.

Quelles sont vos perspectives pour 2020 et au-delà ?

J.-L.B. — Au terme du plan 2020, nous aurons renforcé notre système de contrôle interne et de conformité, et largement amélioré notre efficacité opérationnelle avec une expérience client réinventée. Nous allions le meilleur du digital et de l'humain afin de proposer un éventail complet de solutions répondant aux besoins et nouveaux usages de nos clients. Nous entendons poursuivre notre transformation, avec comme piliers la digitalisation et l'intégration du développement durable. Ainsi, nous préparons résolument la banque de demain qui verra notre offre de services s'étendre à des plateformes agrégeant des solutions multiples, internes et externes. L'approfondissement de cette stratégie implique la poursuite de nos investissements dans le digital, la data et le développement de méthodes de travail toujours plus agiles, en collaboration avec d'autres acteurs.

La décennie qui s'ouvre à nous invite à rechercher tous les moyens de continuer à servir utilement nos clients, et plus largement l'ensemble de la société. L'un des enseignements de la crise sanitaire de 2020 est que les risques collectifs ne sont pas une menace abstraite. Ils s'appliquent à bien d'autres sujets que la santé : le climat, la biodiversité, l'accès à l'eau, l'éducation... La Banque doit prendre toute sa part dans la recherche du bien commun, en accélérant son soutien à la transition écologique et en se donnant les moyens d'être plus inclusifs, notamment pour les plus fragiles. Nous veillerons à mobiliser toutes les expertises du Groupe afin de proposer des solutions innovantes, durables et inclusives. ■

Entretien réalisé en mai 2020.

(1) Objectif à 2030 au sein de l'OCDE et d'ici à 2040 dans le reste du monde. (2) Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.



MÉTIERS ET EXPERTISES

NOTRE MODÈLE DIVERSIFIÉ ET INTÉGRÉ, CRÉATEUR DE VALEUR

**ENJEUX ÉCONOMIQUES
ET RÉGLEMENTAIRES**



**DÉFI
DIGITAL**



**DÉFI
SOCIÉTAL**

Au service de nos 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, intégré, et basé sur la diversification des risques et la coopération entre nos métiers.** Reposant sur trois piliers, notre plan stratégique oriente la façon dont nous travaillons ensemble afin de répondre de manière toujours plus adaptée aux besoins de nos clients et de les accompagner vers des solutions durables. Nous contribuons ainsi à avoir un impact positif sur nos parties prenantes et sur la société dans son ensemble.

Nos atouts

Un Groupe européen d'envergure internationale présent dans 71 pays et territoires

Des collaborateurs engagés
198 816 personnes dans le monde

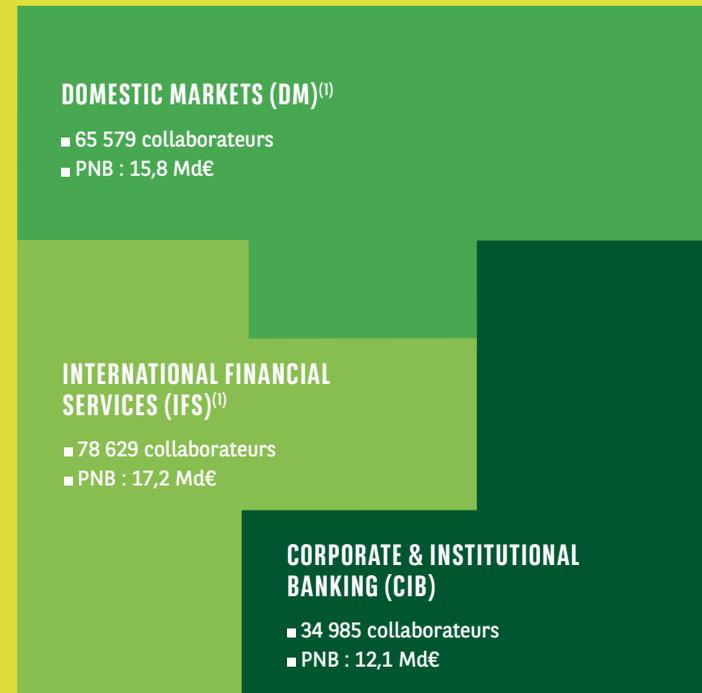
Une structure financière solide avec 111,8 Md€ de capitaux propres

Une grande diversification des risques par métiers, par géographies et par secteurs

Une coopération entre les métiers au cœur de la dynamique du Groupe

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

Notre modèle diversifié et intégré



Nos solutions

■ ACCOMPAGNEMENT

■ CONSEIL

■ FINANCEMENT

■ INVESTISSEMENT

■ ÉPARGNE

■ PROTECTION

Notre création de valeur

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

PROMOUVOIR L'INNOVATION UTILE POUR NOS CLIENTS

Particuliers, entrepreneurs, PME-ETI, grandes entreprises, institutionnels, associations

■ **13,6 M** de clients digitaux dans les réseaux de banque de détail du Groupe⁽²⁾

■ **97 M** de connexions mensuelles sur les applications mobiles par les clients des réseaux de DM ou de nos banques digitales

■ **150** projets utilisant l'intelligence artificielle sont déjà opérationnels ou en développement chez IFS

■ **Plus de 21 M** d'ordres électroniques traités pour les clients chez Global Markets (CIB)

FAVORISER UNE CROISSANCE DURABLE POUR L'ÉCONOMIE

■ **806 Md€** de crédits à la clientèle (+ 5,2 % vs 2018)

■ **1 123 Md€** d'actifs gérés par les équipes de l'Asset Management, de BNP Paribas Cardif et de BNP Paribas Real Estate

■ **8,2 Md€** de résultat net part du Groupe

■ **10,6 Md€** d'achats au niveau Groupe

■ **6,2 Md€** de Sustainability Linked Loans⁽³⁾ signés

DÉVELOPPER NOTRE CONTRIBUTION POUR LA SOCIÉTÉ

■ **5,9 Md€** d'impôts et taxes payés par le Groupe dans le monde

■ **1,9 Md€** d'investissements et financements accordés aux entreprises sociales

■ **310** accords collectifs signés au travers du Groupe

■ Plus de **450 000** heures consacrées par les collaborateurs à des actions solidaires

Notre plan stratégique 2017-2020 (voir p.26)

TRANSFORMATION
DIGITALE

PERFORMANCE
FINANCIÈRE

ENGAGEMENT
D'ENTREPRISE

(1) Domestic Markets et International Financial Services constituent l'ensemble Retail Banking & Services. (2) Clients actifs ayant effectué au moins une connexion par mois sur le périmètre : clients particuliers, professionnels et Banque Privée des réseaux de banque de détail de DM, clients des réseaux de banque de détail à l'international (Europe Méditerranée et BancWest) et clients des banques digitales (y compris en Allemagne, en Autriche et Nickel). (3) Crédits à impact positif. Chiffres au 31/12/2019. Effectifs en Équivalent Temps Plein (ETP).

DOMESTIC MARKETS



Le pôle opérationnel Domestic Markets (DM) innove pour toujours mieux servir ses clients et anticiper l'évolution de leurs usages. **Ses réseaux de banque de détail dans la zone euro et ses métiers spécialisés** réinventent l'expérience client. Ils conçoivent des produits et services adaptés aux besoins de leurs clients afin de les accompagner au quotidien et dans la concrétisation de leurs projets.

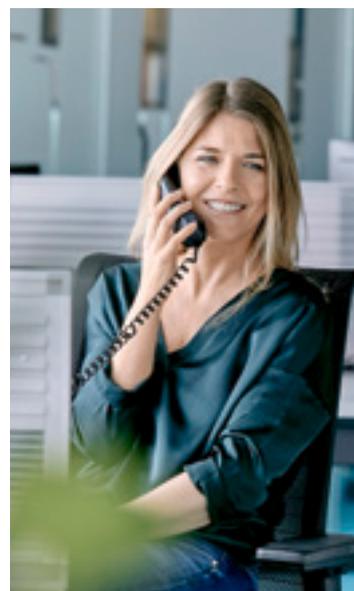
NOS EXPERTISES

NOS MARCHÉS DOMESTIQUES DANS LES PAYS DE LA ZONE EURO

- **Banque De Détail en France (BDDF)**: près de 7,5 millions de clients*.
- **BNP Paribas Fortis en Belgique**: 3,5 millions de clients*.
- **BNL en Italie**: 2,8 millions de clients*.
- **BGL BNP Paribas au Luxembourg**: 183 000 clients*.

* Clients particuliers, professionnels, entreprises, institutionnels et organismes à but non lucratif.

Au travers de ses quatre marchés domestiques, BNP Paribas dispose d'un important réseau d'experts et propose ainsi à ses clients – particuliers, professionnels, entreprises, institutionnels et organismes à but non lucratif – 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 avec des solutions allant au-delà du service bancaire (voir l'exemple de Telepass p.31). Les quatre réseaux de banque de détail en Europe placent innovation et sécurité au centre de leur



modèle afin d'adapter leurs produits et services aux nouveaux usages de leurs clients et de leur apporter le meilleur du digital et de l'humain. Ils réinventent ainsi les parcours clients pour leur proposer des offres fluides et personnalisées, dont ils peuvent disposer en toute autonomie. **1^{re} banque privée en France et en Belgique (Greenwich Share Leaders)**

NOS 4 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 évolutions sociétales actuelles, notamment le respect

de l'environnement et l'essor de l'économie de l'usage.

Position de leader confirmée sur son périmètre de 27 pays

BNP Paribas Leasing Solutions

BNP Paribas Leasing Solutions propose aux entreprises et aux professionnels des solutions de location et de financement pour leurs équipements. En s'appuyant sur différents canaux commerciaux (partenaires industriels, entreprises en direct, réseaux de banque de détail), BNP Paribas Leasing Solutions finance tout particulièrement les équipements logistiques roulants et les équipements technologiques. L'entreprise s'inscrit pleinement dans une démarche d'économie circulaire.

14,1 Md€ de nouveaux contrats en 2019, vs 13,5 Md€ en 2018

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 et aux gestionnaires d'actifs des services digitaux innovants.

3,7 millions de clients particuliers

Nickel

Premier compte sans banque lancé en France et première néobanque française, Nickel propose des solutions bancaires accessibles à tous, directement en ligne ou chez les buralistes, et sans conditions de revenus.

1,5 million de comptes ouverts (+ 33 % en 1 an)

INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES



Le pôle opérationnel International Financial Services (IFS) optimise l'expérience de ses clients avec des services diversifiés à haute valeur ajoutée en accélérant sa transformation digitale et sa stratégie de partenariats. Tout en accentuant son développement dans les géographies à forte croissance, **ses réseaux de banque de détail à l'international et ses services financiers spécialisés** conjuguent performance économique et utilité sociale.

NOS EXPERTISES

BNP Paribas Personal Finance

BNP Paribas Personal Finance est le premier acteur spécialisé 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.

Meilleur émetteur de titrisations en Europe (GlobalCapital European Securitization Awards)

BNP Paribas Cardif

Grâce à un business model unique fondé sur le partenariat, BNP Paribas Cardif est le leader mondial en assurance des emprunteurs et un acteur majeur du financement de l'économie. Il joue un rôle clé dans la vie quotidienne de ses assurés particuliers et professionnels en les aidant à réaliser leurs projets tout en les prémunissant contre les aléas de la vie. Acteur engagé, BNP Paribas Cardif agit pour rendre l'assurance plus accessible. **Résultat net avant impôt (RNAI) record en 2019 : multiplié par 3 en 10 ans**

NOS CHIFFRES

78 629
collaborateurs

17 183 M€
PNB

Chiffres au 31/12/2019.
Effectif en Equivalent Temps Plein (ETP).

BNP Paribas Wealth Management

Désignée meilleure banque privée au monde (Global Finance), BNP Paribas Wealth Management accompagne l'ensemble des besoins patrimoniaux et financiers d'une clientèle individuelle aisée, des familles actionnaires ou des entrepreneurs. BNP Paribas Wealth Management propose de nouvelles solutions afin d'aider ses clients à construire leur stratégie d'investissement, notamment en facilitant l'accès aux investissements durables et les investissements dans les entreprises non cotées.

393 Md€ d'actifs sous gestion

BNP Paribas Asset Management

BNP Paribas Asset Management offre des solutions d'investissement de qualité aux particuliers, entreprises et institutions grâce à un large éventail d'expertises réparties en quatre pôles de gestion : actions, obligations, dette privée et actifs réels, MAQS*. La transition énergétique, la protection de l'environnement, la promotion de l'égalité et d'une croissance inclusive sont au cœur de sa stratégie. Sa priorité est de délivrer sur le long terme des retours sur investissement durables à ses clients.

*Multi-actifs, Quantitatif et Solutions
N°1 en France en termes d'actifs sous gestion labellisés ISR (label ISR d'État Français)**
**Investissement Socialement Responsable

BNP Paribas Real Estate

Au travers de ses implantations directes en Europe, de son réseau d'alliances et de ses plateformes, et en lien avec les enjeux environnementaux, BNP Paribas Real Estate, l'un des leaders européens des services immobiliers, accompagne ses clients

– investisseurs institutionnels, entreprises, collectivités, particuliers, etc. – de la Promotion au Property Management, en passant par la transaction (vente, investissement, location), le conseil, l'expertise et l'Investment Management. **Présent dans 32 pays**

International Retail Banking

International Retail Banking (IRB) réunit les activités de banque de détail

pour les particuliers, les professionnels et les entreprises hors zone euro : aux États-Unis, en Chine, en Europe centrale et de l'Est, en Turquie et en Afrique. À travers ses activités de banque de détail, de gestion de fortune et de Corporate Banking, IRB propose une grande diversité de services financiers et non financiers.

Présent dans 15 pays (hors zone euro)



CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING



Corporate & Institutional Banking (CIB) propose des **solutions financières sur mesure pour les entreprises et les institutionnels** avec notamment ses activités d'émissions sur les marchés, de financements, de gestion et de couverture des risques. En mettant en relation les besoins de financement des entreprises et les opportunités d'investissement recherchées par les institutionnels, ses services financiers créent de la valeur tout en contribuant, au tout premier plan, au financement de l'économie.

NOS EXPERTISES

Les trois métiers de Corporate & Institutional Banking (CIB) sont présents dans trois régions: EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), Amériques et APAC (Asie-Pacifique).

Corporate Banking

Intervenant dans le monde entier, Corporate Banking apporte des expertises pointues et diversifiées dans les domaines des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier aux entreprises. Pour mieux anticiper les besoins de ses clients, le métier conjugue expertise globale et présence locale. **Best Bank for Trade Finance pour la 3^e année consécutive (Global Finance)** **Eurobond House of the Year et FX Derivatives House of the Year (IFR Awards 2019)**

Global Markets

Spécialiste de l'investissement et du financement sur les marchés de capitaux, Global Markets propose une large gamme de produits et de services de couverture, de financement et d'intelligence de marché sur toutes les classes d'actifs à un large éventail de clients professionnels intervenant à l'international.

Currency derivatives House of the Year (Risk Awards 2020)

Securities Services

Cinquième acteur mondial de conservation et d'administration de titres, BNP Paribas Securities Services conserve et gère en toute sécurité les actifs des banques,

gestionnaires de fonds, compagnies d'assurance, fonds de pension et fonds souverains à travers le monde, tout en assurant le bon déroulement de leurs transactions financières. Le métier contribue ainsi à accroître leurs opportunités d'investissement, à gérer leurs risques et à améliorer leur efficacité opérationnelle.

European Hedge Fund Administrator of the Year (Funds Europe Awards 2019)



NOS CHIFFRES

34 985
collaborateurs

12 080 M€
PNB

Chiffres au 31/12/2019.
Effectif en Equivalent Temps Plein (ETP).

Une forte coopération entre les métiers du Groupe

Grâce à une collaboration étroite et régulière entre les métiers des trois pôles opérationnels permettant une approche globale et conjointe, **BNP Paribas met à disposition de ses clients des expertises diversifiées et complémentaires** leur permettant de bénéficier d'un accompagnement continu dans l'ensemble de leurs projets. Les trois pôles opérationnels développent ainsi des collaborations permettant par exemple d'étendre l'offre de produits de CIB aux clients « entreprises » de DM et d'IFS, et inversement.

Accompagner le développement de nos clients

Avec pas moins de 220 *business centers* dans 60 pays, l'initiative One Bank est un exemple concret de l'accompagnement continu rendu possible par le modèle diversifié et intégré du Groupe. Elle encourage et favorise la collaboration entre les équipes de Corporate Banking afin d'accompagner et de conseiller les clients « entreprises » dans tous leurs projets de développement à l'international.

Développer de nouveaux relais de croissance

Le *business model* de BNP Paribas permet d'identifier et de répondre à des besoins d'accompagnement de nouveaux profils de clientèle. En 2019, la nouvelle organisation de la division « Private Banking & Wealth Management » de BNL permet d'enrichir l'expérience de ses clients avec, par exemple, une offre élargie de produits et services qui s'appuie sur une coopération renforcée avec CIB et d'autres partenaires.

Faciliter la création de nouvelles solutions

La forte coopération entre les métiers des trois pôles opérationnels de BNP Paribas facilite le partage et le développement de solutions innovantes. En 2019 par exemple, BNP Paribas Cardif et Birdee, filiale de Gambit Financial Solutions rachetée en 2017 par BNP Paribas Asset Management, ont lancé « Birdee Vie », une offre d'assurance vie en ligne s'appuyant sur un *robo-advisor* et destinée aux particuliers en France.

Accélérer l'amélioration de notre efficacité opérationnelle

La coopération renforcée entre les métiers du Groupe participe, par ailleurs, à la réduction du coefficient d'exploitation du Groupe en 2019 (- 1,7 point par rapport à 2018) grâce, notamment, à des économies de coûts réalisées dans le cadre du plan stratégique 2017-2020 (1,8 milliard d'euros d'économies réalisées à fin 2019).

Plus de

2,8 Md€

de revenus par an sont générés par DM et IFS sur le périmètre des clients suivis par CIB

Plus de

500 M€

sont générés par CIB sur le périmètre des clients suivis par DM et IFS

Anticiper et maîtriser les risques pour nos clients et pour l'économie

Pour pouvoir réaliser leurs projets et financer leurs investissements, tout en les prémunissant contre les risques qui y sont associés, notamment l'excès d'endettement, nos clients peuvent compter sur la solidité de notre bilan, ainsi que sur notre expertise en matière de risques et de conformité.

Avec la volonté de pleinement respecter l'ensemble des réglementations existantes, BNP Paribas a mis en place un dispositif de contrôle interne établi en cohérence avec le plan stratégique du Groupe, l'environnement dans lequel il opère, ses valeurs et sa culture du risque. Reposant sur 6 fonctions transverses – LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance, Inspection Générale –, ainsi que sur une

politique et des procédures rigoureuses, le système de contrôle interne vise à évaluer et piloter tous les types de risques auxquels le Groupe peut être exposé. Il se prémunit ainsi contre des risques principaux (risques liés aux conditions macroéconomiques, risques de crédit ou de marchés, par exemple) et contre des risques émergents tels que les risques liés aux enjeux climatiques et sanitaires (voir p. 6 à 9). Au cœur du modèle du Groupe, ce système repose sur un cadre de défense qui se déploie à tous les niveaux de l'entreprise, en lien direct avec les métiers et la stratégie de diversification des risques, pour suivre

et accompagner la transformation de BNP Paribas. Plus les risques sont gérés et maîtrisés, en lien avec le développement de l'activité commerciale de la Banque et la protection de ses clients, plus le Groupe est en capacité d'innover et d'enrichir l'expérience client. La confiance accordée par nos clients et partenaires s'en trouve ainsi renforcée. ■

39 pb*

Coût du risque en 2019, soit l'un des meilleurs du secteur

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

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

👁 Pour plus d'information sur le contrôle interne, consultez le Document d'enregistrement universel, p. 99.



STRATÉGIE ET PERFORMANCE

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

Tirant profit de son modèle diversifié et intégré, BNP Paribas met en œuvre sa transformation digitale et mène des stratégies de développement différenciées dans ses pôles opérationnels afin de renforcer sa position de banque européenne de référence et contribuer à une croissance responsable et durable. BNP Paribas construit la banque de demain pour ses parties prenantes – clients, actionnaires et investisseurs, collaborateurs, partenaires et fournisseurs, autorités publiques, représentants de la société civile – et pour la société dans son ensemble.

AMBITION 2020

Un plan de transformation ambitieux qui repose sur trois piliers...

TRANSFORMATION
DIGITALE

PERFORMANCE
FINANCIÈRE

ENGAGEMENT
D'ENTREPRISE

... mis en œuvre *via* plusieurs leviers de transformation...

- Mise en œuvre de nouveaux parcours clients
- Optimisation et sécurisation de l'utilisation des données
- Évolution et transformation du modèle opérationnel
- Adaptation et mutualisation des systèmes d'information
- Développement de modes de travail plus digitaux
- Déploiement d'une culture de l'impact positif

... et qui se traduit en trois ambitions concrètes.

AMBITION 1 PROMOUVOIR L'INNOVATION UTILE POUR NOS CLIENTS

- Mettre en œuvre de nouveaux parcours clients pour répondre à une gamme élargie de besoins et d'usages
- Développer des solutions répondant à une économie de services simples, utiles et sécurisés pour nos clients
- Renforcer l'efficacité opérationnelle afin de répondre de manière réactive et sécurisée aux besoins de nos clients
- Conduire la transformation de nos métiers et renforcer les capacités d'innovation et l'agilité de nos équipes

AMBITION 2 FAVORISER UNE CROISSANCE DURABLE POUR L'ÉCONOMIE

- Consolider notre performance financière et développer nos activités
- Accompagner la croissance de nos clients et renforcer notre présence internationale
- Générer un impact positif par nos produits et solutions
- Consolider notre position d'acteur majeur de la finance durable
- Construire avec nos partenaires (start-up, entrepreneurs et intrapreneurs) les solutions de demain

AMBITION 3 DÉVELOPPER NOTRE CONTRIBUTION POUR LA SOCIÉTÉ

- Garantir les meilleures pratiques d'éthique et de conformité
- Mener une politique responsable et équitable dans les relations sociales au sein du Groupe
- Mettre en œuvre nos engagements en faveur de la transition énergétique
- Promouvoir une culture de diversité, d'égalité et d'inclusion
- S'engager *via* des actions de solidarité et la culture pour le développement des territoires et des communautés

Accompagner nos clients vers des solutions durables et accroître notre impact positif sur la société
#POSITIVEBANKING

Une stratégie déclinée au sein de chacun des pôles opérationnels

Les trois pôles opérationnels de BNP Paribas déclinent spécifiquement, au sein de leur périmètre, le plan stratégique 2017-2020. En mettant l'accent sur la transformation digitale des produits et des services et l'enrichissement continu des franchises au sein du modèle intégré, tous conjuguent amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'expérience client. En parallèle, en réponse aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels, les métiers du Groupe proposent à leurs clients et partenaires des solutions afin d'accompagner leur transition écologique et d'accroître leur impact positif sur la société.

DOMESTIC MARKETS

Domestic Markets (DM) place innovation et sécurité au centre de sa stratégie pour adapter son offre aux nouveaux usages des clients et les accompagner au quotidien dans leurs projets. En utilisant le meilleur du digital et de l'humain, le pôle opérationnel Domestic Markets réinvente le parcours de ses clients et leur propose des offres fluides et personnalisées. DM renforce son impact positif notamment en accompagnant ses clients dans leur transition énergétique, en favorisant l'inclusion bancaire ou en soutenant l'entrepreneuriat féminin.

Les principaux axes de développement:

- Innovation et sécurité
- Réinvention de l'expérience client et dispositifs omnicanaux
- Personnalisation des services
- Accompagnement des clients au-delà du service bancaire
- Accompagnement de la transition énergétique de nos clients
- Soutien à l'inclusion bancaire

INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES

Les métiers d'International Financial Services (IFS) consolident leurs positions de leader sur leurs marchés respectifs. Ils s'inscrivent dans une dynamique de croissance en s'appuyant sur leurs offres *best-in-class*, leurs plateformes digitales, leurs partenariats et leurs réseaux de distribution. Avec Plug and Play à Station F et le Bivwak!, IFS s'appuie sur deux dispositifs complémentaires, tournés vers l'interne et l'externe, pour construire de façon agile de nouveaux parcours clients, favoriser le développement de produits et services de qualité, adaptés aux besoins des clients et aux enjeux de la société.

Les principaux axes de développement:

- Accompagnement du développement des partenariats
- Diversification de la gamme de produits
- Poursuite du développement de la *selfcare* et des solutions 100% digitales
- Optimisation du service client dans tous les métiers
- Développement de solutions responsables et durables en faveur de la transition écologique

CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

Corporate & Institutional Banking (CIB) renforce sa position de premier plan en Europe sur les entreprises avec l'intensification des plans de développement dans des géographies ciblées et le succès de la plateforme Capital Markets. Le pôle opérationnel CIB poursuit également le renforcement de son offre à destination des institutionnels et capitalise sur sa présence internationale, avec des initiatives ciblées en Asie-Pacifique et dans la zone Amériques, en s'appuyant notamment sur une coopération renforcée avec le Groupe.

Les principaux axes de développement:

- Digitalisation des parcours clients
- Coopération active avec des fintechs et développement de l'offre de produits et services
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle et du service aux clients
- Renforcement des franchises de clientèles au sein du modèle intégré
- Accompagnement de la transformation de nos métiers et de nos clients

NOTRE POLITIQUE RH 2020

Pour accompagner le déploiement de son plan stratégique à moyen terme, BNP Paribas a défini une stratégie de Ressources Humaines déclinée dans l'ensemble de ses pôles opérationnels, métiers et fonctions. Mieux connaître ses collaborateurs et s'appuyer sur les données RH sont au cœur de la stratégie du Groupe afin de proposer une gestion dynamique et personnalisée des parcours professionnels et, ainsi, d'enrichir l'expérience

collaborateur. Anticiper les besoins de chacun et accompagner les collaborateurs dans leurs projets au sein du Groupe est essentiel pour BNP Paribas. La promesse employeur du Groupe, basée sur quatre piliers – *a sustainable & responsible global leader, a learning company, an open-minded group* et *a place to work differently* – lui confère cohérence et attractivité vis-à-vis des collaborateurs à fidéliser, comme de ceux à conquérir.

INNOVER POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Pour anticiper les nouveaux besoins et usages de ses clients, BNP Paribas concentre et poursuit ses investissements dans la transformation digitale, la data et mobilise le meilleur de la technologie. Le Groupe développe continuellement des offres et des services novateurs et met en œuvre de nouveaux parcours client tout en assurant un haut niveau de sécurité de leurs données et de leurs opérations. Dans ce cadre, BNP Paribas développe les capacités d'innovation et l'agilité de ses équipes. Avec une ambition : construire dès à présent la banque de demain.

L'« open banking » : vers plus de services pour nos clients et nos partenaires

Aux avant-postes en matière d'« open innovation » et d'« open banking », BNP Paribas a déjà lancé plusieurs plateformes à travers différentes entités. Parmi elles, Didid ou l'API Store constituent des exemples d'une nouvelle approche offrant une gamme élargie de services à l'ensemble de nos clients et de nos partenaires. **Découverte.**



Démarche ouverte de co-construction, l'*open banking* fait évoluer en profondeur les modèles et les organisations de l'industrie de la banque et de l'assurance. Porté notamment par la Directive européenne sur les services de paiement (DSP2), le passage à la « banque ouverte » encourage les établissements financiers à ouvrir leurs systèmes d'information à des fournisseurs tiers autorisés (*Third Party Providers*, ou TPP).

VERS UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE

La multitude d'initiatives s'appuyant sur l'*open banking* dans les différentes entités de BNP Paribas témoigne de l'ambition du Groupe : développer des nouveaux modèles bancaires afin d'enrichir l'expérience de ses clients en mettant davantage de solutions à leur disposition de façon simple et sécurisée dans une logique de fluidification du parcours client, de bout en bout. Cela passe par trois approches différentes : le développement de la banque « *as a platform* » – construire et animer des plateformes pour développer et proposer de nouveaux services dépassant les seuls produits financiers –, de la banque « *as a service* » – proposer de nouveaux services bancaires en s'appuyant sur les canaux d'un tiers –, et du concept de « *marketplace* » – connecter certains distributeurs ou producteurs avec les clients. Trois modèles d'avenir qui, en coexistant, proposeront encore plus de solutions répondant aux attentes des clients (particuliers, professionnels et entreprises).

DIDID, L'« OPEN BANKING » À DESTINATION DES PARTICULIERS

En 2019, BNP Paribas Fortis a lancé Didid : une application permettant à tout un chacun – et pas seulement à ses clients – de concrétiser leurs projets. Les utilisateurs peuvent esquisser leurs envies, les partager, économiser pour les financer et, enfin, les réaliser. Chacun peut associer son compte bancaire BNP Paribas Fortis, Hello bank! ou Fintro à l'application et inviter ainsi sa famille ou ses

...

amis à lui donner un coup de pouce financier. Un partage d'informations rendu possible par la directive européenne DSP2 et l'ouverture des API⁽¹⁾.

Cette approche de « banque ouverte » permet à BNP Paribas Fortis de proposer différents services à ses clients à travers un écosystème de prestataires de services financiers et non financiers. Née au terme d'un hackathon⁽²⁾ international organisé par BNP Paribas, Didid est une illustration des opportunités que présente l'*open banking*, mais aussi de l'approche collaborative développée avec des start-up et des fintechs dans une logique d'*open innovation*. « Notre capacité à faire de l'*open innovation* nous permet de répondre à notre objectif d'améliorer l'expérience client », explique Michael Anseeuw, responsable Retail Banking chez BNP Paribas Fortis.

L'API STORE, UN ACCÈS ÉTENDU AUX SOLUTIONS DU GROUPE

En 2019, grâce à une collaboration étroite avec des start-up et des fintechs, BNP Paribas a lancé son API Store : la première *marketplace* transverse à l'ensemble du Groupe. Objectif : offrir à ses partenaires et à ses clients un accès pour faciliter l'intégration de ses solutions sous forme d'API « *as a product* » dans leurs services. Cela permet, par exemple, d'initier des paiements ou d'accéder à l'historique des transactions d'un client, avec son consentement. Grâce aux API exposées dans l'API Store, le partage d'informations se retrouve standardisé et simplifié. Les applications et sites internet peuvent accueillir des solutions de tiers et les solutions de BNP Paribas peuvent être intégrées directement dans les services et parcours clients de ses partenaires. Tout en offrant les garanties de sécurité requises, les API facilitent ainsi les échanges entre les différents métiers du Groupe et leur coopération avec les start-up, les fintechs et leurs partenaires pour réinventer l'expérience client, développer leurs capacités de distribution et stimuler l'innovation. ■

(1) Une API (*Application Programming Interface*) est une série d'accords ou de définitions garantissant que deux systèmes peuvent communiquer et échanger des données.
(2) Événement durant lequel des équipes pluridisciplinaires se réunissent pendant une période de temps donnée afin de travailler sur des projets de programmation informatique en mode collaboratif.



« Nous allons vers une économie de plateformes de services financiers et d'assurance. »

Laurent Herbillon est responsable *open innovation* au sein du pôle IFS, chargé de développer les coopérations industrielles avec notre écosystème (start-up, fonds d'investissement, universités, etc.). Il bénéficie d'une expérience en stratégie, marketing grand public et transformation digitale.

« Les nouvelles offres de services comme Didid, l'API Store ou encore Agronomist (voir p.37) sont des initiatives qui illustrent la profonde transformation de l'industrie de la banque et de l'assurance dans laquelle BNP Paribas est totalement engagée. L'économie dite de « plateformes » permet notamment de fournir des services aux clients *via* des applications où il n'est plus nécessaire de détenir tout ou partie des actifs sous-jacents (vente en ligne, services de mobilité, hospitalité, etc.). Ces plateformes connectent des communautés de consommateurs à de multiples fournisseurs de produits et de services au travers d'un parcours client fluide et « sans couture ». Il n'est par exemple pas nécessaire de s'identifier à plusieurs reprises dans les applications de notre quotidien. En créant de nouvelles plateformes, BNP Paribas se positionne en « chef d'orchestre » du parcours client par la combinaison de ses services avec ceux d'autres acteurs de l'industrie et ceux de ses partenaires dans de nouveaux secteurs, afin de toujours mieux servir ses clients, au-delà des frontières traditionnelles de ses activités. Le cabinet de conseil McKinsey prévoit, par ailleurs, qu'à horizon 2025, un tiers des transactions mondiales se fera au travers de plateformes : une tendance de fond, synonyme d'opportunités de croissance et de création de valeur pour BNP Paribas. » ■

Souscrire un crédit en 20 minutes depuis son smartphone, c'est possible

Pour offrir un parcours client toujours plus fluide et complet à ses clients, BNP Paribas

Personal Finance leur propose dorénavant de simuler et de souscrire un crédit depuis leur smartphone. Concrètement, le client sélectionne le produit de son choix : trésorerie, canapé, voiture, etc., fait sa simulation, reçoit son acceptation de crédit et peut contractualiser son offre en toute sécurité. L'ensemble de ce processus intuitif est désormais



réalisable en quelques minutes, à tout moment et de n'importe où. BNP Paribas Personal Finance accompagne 26 de ses implantations géographiques dans la mise en place de ce programme. À fin 2019, 22 pays intégraient cette expérience digitale. ■

CENTRIC : de multiples services digitaux pour les clients « entreprises » et institutionnels

Pour permettre aux entreprises comme aux institutionnels de se concentrer sur la gestion des risques, ainsi que sur l'optimisation de leurs opérations commerciales et de leurs liquidités, BNP Paribas a lancé Centric. À la fois intégrée et flexible, cette plateforme digitale donne aux clients internationaux, notamment, l'opportunité de gérer leur trésorerie en toute simplicité et leur offre un accès instantané et personnalisable à des services « post-négociation » dédiés. Résultat : elle enregistre une croissance de 75 % d'utilisateurs par an en moyenne, et comptabilisait, à fin 2019, près de 12 000 clients « entreprises », soit 106 000 utilisateurs. ■

Faciliter la mobilité avec Telepass Pay X

Afin de favoriser la mobilité de ses clients particuliers, et plus spécifiquement le paiement rapide et sécurisé des services qu'ils utilisent pour se déplacer – tels que le péage, le carburant ou le parking –, BNL a lancé Telepass Pay X. Cette offre réunit, en une application mobile, les services de mobilité Telepass et les services de paiement Telepass Pay en logique prépayée. *Via* cette offre, les clients bénéficient également d'un compte courant BNL et d'une carte de crédit. Grâce à cette solution, intégrant système de paiement et plateforme de services, BNL a déjà conquis 66 800 clients particuliers, dont 57 700 nouveaux en 2019. En parallèle, en partenariat avec Arval et Telepass, BNL a également lancé Telepass X BIZ pour les entreprises : une offre qui permet, grâce à l'intégration de plateformes de services au compte BNL, d'avoir accès, sur un espace unique, à la facturation électronique des dépenses liées à la mobilité, à une gestion simplifiée des paiements en déplacement et à une offre de *leasing* notamment. ■

Soutenir les start-up et les entrepreneurs

Au sein du Groupe, plusieurs initiatives de financement et différents programmes d'accélération ont été mis en place afin d'encourager le développement de solutions innovantes et de transformation. Le fonds de *venture* Opera Tech Ventures, géré par BNP Paribas Capital Partners, le spécialiste de la multigestion de BNP Paribas Asset Management, rassemble plusieurs métiers de BNP Paribas en faveur d'investissements dans des fintechs. D'autres fonds d'investissement spécialisés ont été créés dans plusieurs métiers du Groupe comme C. Entrepreneurs par BNP Paribas Cardiff qui investit, par ailleurs, pour aider les entreprises à se financer pendant les phases les plus avancées de leur développement. D'autre part, BNP Paribas Principal Investments investit depuis 2016 une enveloppe de 100 millions d'euros, aujourd'hui déployée à plus de 50 %, dans les start-up innovant dans le domaine de la transition énergétique et écologique. ■



1^{re} place

des groupes bancaires français dans le classement D-Rating 2019 pour sa proposition digitale aux particuliers

Lyf Pay
2,7 millions
de téléchargements*

Cette solution intégrée de portefeuille de monnaie électronique (paiement en point de vente, gestion des cartes de fidélité, bons d'achat et cagnottes) fédère des services à forte valeur ajoutée pour enrichir le parcours client, grâce au digital, au-delà des services bancaires.

* Depuis son lancement en mai 2017.



Digitalisation des parcours clients : plus de services, de simplicité et d'autonomie

En 2019, la Banque De Détail en France (BDDF) a accéléré sa transformation digitale afin de répondre aux nouveaux usages et aspirations de ses clients particuliers et entreprises. Dans ce cadre, ces derniers se voient proposer toujours davantage de produits et de services en adéquation avec leurs attentes en termes de fluidité, de simplicité, d'autonomie (*selfcare*) et d'efficacité. Parmi ces services innovants, les clients bénéficient dorénavant, par exemple, de la mise en place du virement bancaire instantané, permettant d'envoyer des fonds en toute sécurité en quelques secondes seulement, ou encore de la signature électronique.

UNE OFFRE DIGITALE RENFORCÉE POUR LES ENTREPRISES

BNP Paribas déploie très régulièrement de nouvelles solutions digitales à destination des entreprises, qui renforcent sa proposition

de valeur. Welcome, lancé en 2019 par BDDF, vise ainsi à faciliter et à digitaliser les échanges entre les entreprises et leurs conseillers, lors de l'entrée en relation avec la banque ou lors de la revue du KYC (*Know Your Customer*). Avec Welcome, les entreprises peuvent désormais compléter des formulaires, transmettre des documents et les signer électroniquement (ex. : signature en ligne des contrats liés à l'ouverture de compte). En complément de la relation avec leurs chargés d'affaires, c'est une opportunité pour les clients « entreprises » d'interagir avec la banque de manière plus fluide, plus rapide et harmonisée en France et à l'international, dans l'esprit « One Bank » de BNP Paribas.

LA QUALITÉ DU PARCOURS DIGITAL POUR LES PARTICULIERS À L'HONNEUR

Grâce à cette dynamique d'accélération de la transformation digitale, avec sa Banque De Détail en France et sa banque digitale Hello bank!, le Groupe se place au premier rang des banques françaises de réseau en matière d'expérience client dans l'enquête annuelle 2019 de D-Rating. De surcroît, BNP Paribas est le seul groupe bancaire en France à obtenir la note de BBB+. L'enquête de D-Rating étudie plus de 700 indicateurs couvrant trois axes : la performance de la proposition digitale, le niveau d'usage des canaux digitaux et la dynamique de transformation. Cette performance souligne la richesse des services disponibles en ligne pour les clients. Outre la simplification des ouvertures de compte en ligne, ils peuvent, par exemple, visualiser leur solde sans connexion, gérer leurs seuils de paiement et leurs plafonds de carte. Grâce à un *chatbot* disponible entre le client et son conseiller, à une boîte mail sécurisée et à des prises de rendez-vous possibles directement depuis l'application, BNP Paribas propose des moyens de contact parmi les plus exhaustifs du marché. Ces résultats témoignent de la pertinence de la stratégie du Groupe alliant le meilleur du digital et de l'humain au service de ses clients. ■

Nickel se développe à l'international

Nickel favorise l'inclusion bancaire en proposant des solutions bancaires accessibles à tous, directement en ligne ou chez les buralistes, et sans conditions de revenus. Cinq ans après son lancement, la néobanque affiche 1,5 million de comptes ouverts, soit une croissance de 33 % en un an. Dans le cadre de son plan stratégique 2024, elle entend exporter son modèle dans sept pays européens, dont l'Espagne, dès 2020. ■

Favoriser l'investissement à impact positif de notre clientèle de Banque Privée

Pour aider ses clients dans leurs choix d'investissements durables, BNP Paribas Wealth Management met dorénavant à disposition l'outil digital myImpact, créé avec plus de 100 clients en méthode agile, au sein de BivwAkI⁽¹⁾. L'enjeu ? Intégrer dans les conseils d'investissements leurs préférences en matière d'impact sur le développement durable. Résultat : depuis sa mise à disposition en France en 2019, 25 % des clients utilisateurs ont sollicité un rendez-vous avec leur banquier et les mandats ISR⁽²⁾

ont augmenté de près de 40%. En 2019, myImpact a également été déployé au Luxembourg et aux États-Unis. Dans ce contexte, BNP Paribas Wealth Management collabore avec BNP Paribas Asset Management et FundQuest Advisor⁽³⁾ afin de concevoir des solutions à impact en phase avec les attentes des clients de La Banque Privée. ■

(1) Disposition de transformation du Groupe. Voir brève ci-dessous sur le développement de nos collaborateurs.
(2) Investissement Socialement Responsable.
(3) Spécialiste de la sélection de fonds de BNP Paribas Asset Management.

Leader européen du Cash Management

BNP Paribas Cash Management, n° 1 européen et n° 3 mondial selon Greenwich, dispose d'une expertise largement reconnue en gestion de trésorerie pour couvrir les besoins globaux et locaux des entreprises. La co-création de solutions digitales, en partenariat avec les clients, permet d'anticiper leurs besoins et d'optimiser leurs parcours. BNP Paribas Cash Management innove également sur les moyens de paiement et a lancé une plateforme européenne commune pour le Groupe, permettant la réception et l'émission de virements en temps réel de façon sécurisée. Cash Management accompagne aussi les entreprises à l'international :

- Avec le déploiement de Swift GPI qui permet aux entreprises de traiter rapidement leurs opérations internationales, avec une traçabilité de chaque paiement en temps réel et une transparence complète.
- Avec le déploiement d'une solution européenne d'encaissement permettant aux marchands de proposer plus de 360 moyens de paiement intégrés, en e-commerce ou en proximité.
- Avec la mise en place de la nouvelle interface Connexis, disponible via la plateforme Centric (*voir p.31*), qui permet aux entreprises de gérer leurs comptes dans le monde entier et de disposer d'une visibilité exhaustive sur toutes leurs opérations. ■

Accompagner le développement de nos collaborateurs

Engagé en faveur de l'accompagnement de ses collaborateurs vers les métiers de demain, BNP Paribas a créé en 2019 la « Digital, Data & Agile Academy ». Ce dispositif offre aux collaborateurs la possibilité d'acquérir, d'accroître et/ou d'approfondir des compétences afin d'étendre leurs perspectives de développement professionnel à moyen et long termes. Le programme propose à ce jour 40 parcours de formation, soit dans le cadre d'une montée en compétences (*upskilling*), soit lors d'une reconversion (*reskilling*). En parallèle, BivwAkI, un nouveau dispositif de transformation du Groupe, a dédié l'un de ses piliers à la montée en connaissances et compétences des collaborateurs sur la data, la Tech, les méthodes agiles et la *business* à impact positif. ■

BNP Paribas Asset Management poursuit sa modernisation

Dans le cadre de la simplification de son organisation, BNP Paribas Asset Management a finalisé son industrialisation avec le déploiement du logiciel Aladdin pour sa plateforme de gestion. Cette solution a permis à l'entreprise de moderniser ses systèmes et de les faire passer à une échelle permettant de créer les conditions de sa future croissance. ■

HELLO BANK!

Déjà plus de
2,7 millions
de clients en France,
en Belgique et en Allemagne

En 2019, Hello bank! poursuit son développement avec, en particulier, 20 % de clients en plus en France par rapport à 2018. En 2020, Hello bank! proposera de nouvelles offres de banque au quotidien 100 % mobile, en temps réel et internationales, adaptées aux nouveaux usages et aux modes de travail des jeunes actifs. ■

CONJUGUER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET IMPACT POSITIF

En proposant à ses clients des produits à impact positif, BNP Paribas conjugue efficacité économique et recherche du bien commun, en ligne avec les attentes de ses parties prenantes. Le Groupe conçoit, dans ce but, des solutions innovantes pour ses clients, particuliers et entreprises, afin d'accompagner leurs projets et d'accélérer leur développement. Avec une conviction : faire de la finance un levier de transformation de la société.

BNP Paribas octroie le premier emprunt responsable à effet de levier pour Másmóvil

BNP Paribas accompagne les entreprises dans l'amélioration de leur performance Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG) en leur proposant des emprunts fondés sur le respect de critères extra-financiers. **Explications.**



Les crédits à impact positif, ou *Sustainability Linked Loans* (SLL) en anglais, se développent de plus en plus largement et BNP Paribas a fait partie des premiers acteurs financiers à les promouvoir. Ces crédits à impact positif ont pour particularité d'inciter les entreprises à améliorer leur performance ESG, en corrélant directement les conditions financières de l'emprunt à des objectifs extra-financiers prédéfinis. Les équipes du pôle Corporate & Institutional Banking (CIB) de BNP Paribas ont ainsi conçu, à travers leurs activités de Corporate Banking, une solution innovante et sur mesure pour Másmóvil, qui s'est vu octroyer, en juillet 2019, le premier SLL prenant la configuration d'un prêt à effet de levier (mécanisme visant à utiliser l'endettement d'une entreprise pour augmenter sa capacité d'investissement et sa rentabilité en capitaux propres). Quatrième opérateur espagnol de télécommunications avec plus de huit millions de clients, Másmóvil est présent dans les services de téléphonie fixe, mobile et internet, et dispose de ses propres infrastructures de réseau tant pour la fibre optique que pour la 3G et la 4G. Ce qui lui permet de couvrir la quasi-totalité de la population espagnole.

UN SLL SUR MESURE

Avec BNP Paribas comme seul coordinateur sur les aspects ESG du financement, ce SLL répond à un double objectif : celui de Másmóvil d'opérer une transition vers un modèle de croissance plus soutenable, en réponse notamment aux exigences de transparence et de durabilité des investisseurs, et celui de BNP Paribas d'accroître son impact positif sur la société et l'environnement. Résolument adapté aux besoins de l'opérateur espagnol, ce SLL est le premier lié à une évaluation ESG de Standard & Poor's sous forme de notation.

Le plan de financement, qui s'élève à 1,7 milliard d'euros, s'articule autour d'un emprunt de 1 450 millions d'euros, d'une ligne de crédit renouvelable de 100 millions d'euros et d'une ligne capex, c'est-à-dire de dépenses d'investissement, de 150 millions d'euros. Ce prêt renforce la relation de long terme nouée entre le Groupe, ses métiers, et Másmóvil. À titre d'illustration,

...

BNP Paribas Personal Finance et Másmóvil ont obtenu l'autorisation de la Banque d'Espagne pour le lancement de services financiers mobiles à destination de ses clients particuliers.

DES CRITÈRES ESG EXIGEANTS

Avec ce mécanisme original, le risque extra-financier se situe au même niveau d'exigence que le risque financier. Ainsi, les taux d'intérêt du prêt sont directement liés à la note ESG de Másmóvil qui, au moment où le SLL a été accordé, était de 67/100. C'est donc cette note qui sert de point de référence pour apprécier les variations annuelles du taux d'intérêt du capex et du crédit renouvelable. En cas de dégradation de la note ESG, le taux d'intérêt du prêt est appelé à augmenter. Inversement, si la note fait l'objet d'une amélioration, le taux est susceptible de baisser. Le mécanisme de *bonus-malus* lié à la performance ESG de l'entreprise a donc un effet très incitatif.

UNE ATTRACTIVITÉ RENFORCÉE

En alignant leurs financements sur leur performance RSE, les entreprises bénéficiaires d'un SLL répondent à l'intérêt croissant des investisseurs pour ce type de notation ESG. Il s'agit donc pour elles de mettre en place des objectifs concrets, mesurables et faciles à appréhender et de faire preuve de transparence en matière de stratégie RSE, afin d'espérer un retour sur investissement rapide qui permettra une évolution favorable du taux d'intérêt. Si l'incitation financière à atteindre les objectifs de développement durable renforce la confiance des clients, elle contribue aussi à mobiliser les collaborateurs dans la démarche de développement durable d'une entreprise. La logique gagnant-gagnant qui en résulte participe plus globalement de l'attractivité de l'entreprise.

Les SLL constituent l'un des produits clés de la finance durable. En 2019, le nombre total de SLL signés par le Groupe s'élevait à 60 transactions représentant un montant global de la contribution de BNP Paribas à plus de 6,2 milliards d'euros. Le recours aux SLL et à d'autres produits innovants pour l'environnement et la société ont contribué à la reconnaissance du Groupe en tant que « *Most Innovative Investment Bank for Climate Change and Sustainability* » (*The Banker*, 2019). ■

« **Les Sustainability Linked Loans* (SLL), tels que celui conçu pour l'opérateur de télécommunications Másmóvil,** les obligations vertes (ou *green bonds*) et les obligations sociales sont des types de produits complémentaires qui nous donnent l'opportunité d'accompagner les entreprises sur le plan financier, tout en encourageant leur transition vers des modèles durables. Contrairement aux SLL, les obligations vertes ou sociales visent le financement de projets spécifiques. Dernièrement, le groupe énergétique italien ENEL a néanmoins lancé plusieurs obligations innovantes, inspirées des SLL, pour lesquelles la rémunération de ces financements est adossée à un objectif précis : l'augmentation jusqu'à au moins 55 % (contre 46 % en 2019) de sa capacité installée d'énergie renouvelable à horizon 2021, d'une part, et à ses émissions de gaz à effet de serre en 2030, d'autre part. Si ces produits concernent les entreprises de toute taille et de tous secteurs, ils impliquent d'être plus avancé en termes de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). » ■

* Crédits à impact positif.

Cécile Moitry,
co-responsable finance
et investissement durable chez
CIB, bénéficie d'une expérience en
finance durable et en financement
d'infrastructures et énergie.



« **Nous travaillons tous ensemble pour accompagner nos clients vers des modèles responsables.** »



« **Nous constatons une dynamique de convergence vers une performance économique durable.** »

Agnès Gourc,
co-responsable finance
et investissement durable
chez CIB, bénéficie
d'une expérience en finance
durable et en Debt Capital
Markets à l'international.

« **Outre la complémentarité des produits que nous proposons,** notre accompagnement repose sur une coopération forte entre nos équipes afin de répondre aux besoins évolutifs de nos clients tout en assurant une continuité de la relation. En tant que banquiers au contact quotidien des entreprises, nous sommes convaincus que nous devons les informer, les sensibiliser et les accompagner dans la mise en place d'actions concrètes au service de la réussite de leur développement et de leur transformation. Nous serons ainsi collectivement acteurs et moteurs d'une croissance plus inclusive et respectueuse de l'environnement. » ■

Une offre enrichie en Allemagne pour la clientèle du « Mittelstand » et de la Banque Privée

Wealth Management Private Banking Germany s'appuie à la fois sur l'efficacité de la plateforme digitale de Consorsbank⁽¹⁾ et sur l'offre de BNP Paribas Wealth Management pour proposer une nouvelle approche des services de Banque Privée. Consorsbank élargit ainsi son métier traditionnel de *broker* en ligne par une activité de Banque Privée sur l'ensemble du territoire allemand, pour accompagner d'autres profils de clients. En complément, BNP Paribas Wealth Management a souhaité cette année élargir son activité aux entrepreneurs du « Mittelstand⁽²⁾ ». La nouvelle entité BNP Paribas Wealth Management Germany propose des solutions innovantes, sur mesure, en s'appuyant notamment sur des offres combinées avec d'autres métiers du Groupe, déjà bien implantés localement. ■

(1) Consorsbank est une marque de BNP Paribas Personal Investors destinée à la clientèle des particuliers en Allemagne.

(2) Ensemble hétérogène d'entreprises en Allemagne. Le terme regroupe des PME, des entreprises familiales ou des entreprises de taille intermédiaire occupant une position importante sur le marché mondial dans un secteur très spécialisé.



BNP Paribas Asset Management renforce sa stratégie « Sustainability »

En 2019, BNP Paribas Asset Management a intensifié son engagement en faveur de l'investissement durable avec le lancement de sa stratégie globale d'investissement durable « Sustainability ». Cet engagement constitue une avancée supplémentaire dans la priorité que l'entreprise s'est donnée : délivrer, sur le long terme, des retours sur investissement durables pour ses clients. Cette stratégie fixe des objectifs clairs, regroupés autour de trois thèmes : la transition énergétique, la protection de l'environnement, l'égalité et la croissance inclusive. BNP Paribas Asset Management appliquera des critères ESG à l'ensemble de ses processus d'investissement d'ici à 2020. ■



BNP Paribas Real Estate orchestre une transaction immobilière de

352 000 m² en Allemagne

La vente du portefeuille Millenium appartenant à Generali Lebensversicherung AG est la plus importante transaction jamais opérée sur le marché immobilier allemand. Elle comprend 49 emplacements premium : 26 immeubles de bureaux, 14 immeubles résidentiels et 9 immeubles commerciaux situés dans plusieurs grandes villes allemandes. Cette vente est une illustration emblématique de la position de premier plan de BNP Paribas Real Estate en Allemagne, un levier pour poursuivre son développement à l'international. ■

BNP Paribas renforce ses franchises de clients à l'international

Le renforcement des franchises de clientèle est l'un des axes clés du plan stratégique 2017-2020 de BNP Paribas. Il se matérialise, au sein des trois pôles opérationnels, par la mise en place et le déploiement de nouveaux partenariats en mettant à profit les synergies existantes entre deux acteurs internes – en prenant appui sur une coopération renforcée entre deux entités du Groupe – ou avec un partenaire externe. BNP Paribas développe ainsi, de façon collective et intégrée, un modèle bancaire enrichi. Cette démarche permet au Groupe de renforcer ses positions sur ses marchés, de conquérir de nouvelles clientèles et, plus largement, de poursuivre sa dynamique commerciale. Porteuse de croissance, la politique de franchises constitue un levier particulièrement attractif et suffisamment souple pour permettre à chacun des acteurs de se diversifier.

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE POURSUIT LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

En 2019, BNP Paribas Personal Finance a mis en place de nouveaux partenariats qui soulignent la pertinence de ce modèle, notamment dans le secteur de l'automobile (Opel en Pologne, Volvo en Italie, BYmyCAR en France, Ford dans plusieurs pays) et dans la distribution (Carrefour en Italie, Allegro et Carrefour en Pologne, Leroy Merlin au Brésil).

UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE EN AMÉRIQUE LATINE POUR BNP PARIBAS CARDIF

BNP Paribas Cardif et Scotiabank, banque canadienne leader des services financiers en Amérique, ont conclu à l'été 2019 une alliance stratégique en bancassurance en Amérique latine. L'objectif ? Développer tout au long de l'accord, prévu pour 15 ans, des solutions de prévoyance et d'assurance pour les neuf millions de clients de Scotiabank, au Chili, en Colombie, au Mexique et au Pérou. Une zone où 70 % des habitants ne sont pas protégés.

Les deux acteurs, qui partagent une même approche en matière de technologies digitales et d'analyse de données, entendent rendre l'assurance plus accessible et offrir une expérience bancaire et assurantielle de qualité. Résolument tourné vers le long terme, cet accord constitue une étape décisive pour le développement de l'activité « assurance » du Groupe en Amérique latine. Les opportunités qu'offre cette alliance sont importantes pour les deux acteurs sur le plan commercial, mais aussi en termes de conseil et d'expertise. « Avec notre expertise et l'étendue du réseau de Scotiabank, cette alliance tire parti des atouts de chaque entreprise pour donner corps à une proposition absolument unique. Scotiabank est l'allié idéal pour relever ce défi », souligne Francisco Valenzuela, Directeur Amérique latine de BNP Paribas Cardif. ■

Des produits d'assurance mis à la disposition de

9 millions de clients dans 4 pays d'Amérique latine



Arval poursuit ses initiatives en faveur d'une nouvelle mobilité

Leader en France de la location de véhicules et de solutions de mobilité, Arval se distingue par des développements innovants dans ce secteur en se basant notamment sur l'Arval Mobility Observatory, un organe de recherche indépendant visant à comprendre et anticiper les changements dans le monde de la mobilité. En 2019, en rejoignant l'Alliance MaaS (Mobility-as-a-Service), Arval a réaffirmé sa volonté de construire, avec ses partenaires, les solutions de mobilité intégrées de demain. En parallèle, Arval a poursuivi ses initiatives en faveur d'une mobilité durable, au travers notamment de la signature d'un partenariat avec ENGIE pour le lancement d'une offre de mobilité électrique. Au sein de ce partenariat, Arval travaille également avec BNP Paribas Leasing Solutions pour proposer des solutions de location de bornes de recharge électriques sur le territoire européen. ■



Début 2020, BNP Paribas a rejoint l'Hydrogen Council, une coalition mondiale qui a pour ambition de favoriser l'utilisation de l'hydrogène comme accélérateur de la transition énergétique.

BNP Paribas consolide ses positions en Pologne

Après l'acquisition de l'essentiel des activités bancaires de Raiffeisen Bank Polska par la filiale polonaise de BNP Paribas, la nouvelle entité se place 6^e des banques en Pologne. L'intégration des systèmes d'information et la migration de l'ensemble des données clients permettent d'offrir les mêmes produits et services aux 3,7 millions de clients dans tout le pays. De plus, BNP Paribas Bank Polska capitalise sur les synergies avec les autres métiers de BNP Paribas pour offrir à ses clients un accès au réseau international et aux expertises du Groupe. Bank Polska poursuit particulièrement le développement de son soutien au secteur de l'agriculture et de l'alimentaire en lien avec la position historique forte de la filiale polonaise. Agronomist, une plateforme qui met gratuitement à disposition des professionnels et entreprises de l'agroalimentaire une offre étendue de services, en est un exemple. ■

Accord entre BNP Paribas et Deutsche Bank

L'accord signé entre BNP Paribas, via son métier Global Markets, et Deutsche Bank porte sur le transfert des activités de prime brokerage de la banque allemande à BNP Paribas, expertise regroupant les services mis à disposition des investisseurs professionnels tels que les acteurs de la gestion alternative. Les termes de l'accord permettent d'assurer la continuité d'un service best-in-class aux clients de l'activité de Global Prime Finance et Electronic Equities de Deutsche Bank via une migration de la technologie et des équipes de Deutsche Bank vers BNP Paribas. Cet accord souligne l'engagement fort du Groupe auprès des investisseurs institutionnels du monde entier. ■

Engagé pour l'économie circulaire



En 2019, BNP Paribas Leasing Solutions a finalisé un accord de partenariat avec 3stepIT, entreprise finlandaise spécialiste de la gestion du cycle de vie des équipements technologiques, pour créer une offre de services ancrée dans l'économie circulaire. Sous la marque BNP Paribas 3 Step IT, la société propose aux entreprises un service complet de gestion de leurs équipements technologiques à chaque étape de leur cycle de vie. L'accompagnement proposé permet d'acquérir, de gérer et de remplacer leurs équipements en limitant les impacts environnementaux. Elle favorise également le maintien à niveau du parc technologique des entreprises, tout en soutenant le développement d'une nouvelle économie d'usage résolument plus responsable. À terme, 11 pays en Europe bénéficieront de cette nouvelle offre vertueuse, avec jusqu'à 97 % d'équipements reconditionnés en fin de contrat. ■

METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS RESPONSABLES POUR LA SOCIÉTÉ

Pour accroître son empreinte positive sur la société et sur l'environnement, BNP Paribas capitalise sur sa position de banque européenne de référence et sa présence à l'international. À travers ses activités de conseil, de service et de financement, mais aussi *via* ses initiatives en faveur de la diversité et ses actions de solidarité, le Groupe mène une stratégie RSE en ligne avec les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Avec une aspiration : contribuer à une croissance plus inclusive et mieux partagée.

Accroître notre contribution à l'économie sociale et solidaire

Aujourd'hui, face aux enjeux sociétaux et environnementaux, le développement de l'entrepreneuriat à impact positif est l'une des réponses possibles. BNP Paribas a développé une stratégie internationale pour accompagner les entreprises sociales et s'est ainsi positionné comme pionnier et acteur majeur de ce secteur dynamique qui recèle un réel potentiel de croissance. Coup de projecteur.



Le Groupe s'engage pour une croissance plus responsable. Cela passe, par exemple, par la structuration de *social impact bonds* (ou Contrats à Impact Social, en France). Ces types d'instruments permettent de financer, grâce à des fonds privés, un acteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) afin d'accélérer l'innovation en faveur de la société. L'engagement de BNP Paribas dans l'ESS se manifeste également par des partenariats comme celui noué en 2019 avec The Grameen Creative Lab, ou *via* des programmes comme «Act for Impact», dans différents métiers du Groupe. En 2019, le soutien du Groupe aux associations et aux entreprises de l'économie sociale et solidaire s'est élevé à 6,2 milliards d'euros*, intégrant 1,9 milliard d'euros dédié à la microfinance et aux entreprises sociales.

DÉVELOPPER LA CULTURE DU « SOCIAL BUSINESS » AVEC THE GRAMEEN CREATIVE LAB

L'engagement sociétal de BNP Paribas en faveur de l'ESS s'est renforcé grâce aux liens tissés avec The Grameen Creative Lab, institution de référence œuvrant dans le domaine du *social business* fondée par le Prix Nobel de la paix, le Professeur Muhammad Yunus (*lire l'interview page suivante*). Le partenariat a été signé pour une période de cinq ans pendant laquelle les deux parties œuvreront pour de nouvelles initiatives au sein du Groupe, la sensibilisation et la formation des collaborateurs au *social business*, afin qu'ils intègrent l'impact positif dans leurs métiers, et enfin pour la promotion de l'engagement social, à travers l'apport bénévole de conseils juridiques aux équipes du Grameen Creative Lab et aux *social business*. En 2020, deux projets ont été accompagnés : le site internet Tilia, qui soutient les aidants d'un proche en perte d'autonomie dans leur quotidien, puis Tangata, un autre site permettant aux personnes en situation de handicap et aux aidants d'accéder à tout type de loisirs. Le partenariat encourage également les métiers à promouvoir le *social business*.

* Financements et investissements pour compte propre et de tiers.

...

Aux États-Unis, Bank of the West a par ailleurs contribué au financement de Grameen America, une institution de microfinance qui finance et promeut l'entrepreneuriat féminin.

ACCÉLÉRER LES PROJETS À FORT IMPACT

En décembre 2018, BNP Paribas lançait le dispositif Act for Impact, avec un objectif ambitieux : accompagner un nouvel entrepreneur social sur quatre en France d'ici à fin 2020. Pour soutenir ces entrepreneurs dans le changement d'échelle de leur entreprise, le Groupe apporte un suivi bancaire spécifique et leur donne accès à un réseau de partenaires clés.

Récemment, un jury mixte d'experts du site de *crowdfunding* Ulule et de chargés d'affaires de BNP Paribas a sélectionné trois de ces nouveaux projets à impact positif relevant de l'ESS.

La première initiative récompensée est le Kimia Café, un projet de « tiers lieu » familial qui mêle événements, ateliers et restauration, dans une logique de convivialité et d'écoresponsabilité, et qui a ouvert ses portes en banlieue parisienne début 2020.

The Trust Society, deuxième initiative distinguée, est un site de vente en ligne qui rassemble des produits du quotidien « zéro déchet », durables et fabriqués en France, afin d'aider chacun à changer plus facilement sa manière de consommer.

Enfin, le troisième projet soutenu par le dispositif concerne Les Petits Prôdiges, une marque de cosmétiques *made in France*, 100% naturels, respectueux de la santé et de la planète.

Outre ce succès en France, l'initiative Act for Impact a été déployée au Luxembourg par BGL BNP Paribas en réponse au développement accéléré de l'Économie Sociale et Solidaire dans le pays. Pour s'engager concrètement aux côtés des entrepreneurs sociaux, la Banque de Détail et des Entreprises au Luxembourg a formé une équipe de référents sensibilisés à leurs besoins spécifiques, et met à leur disposition les expertises de ses collaborateurs dans des domaines tels que la communication, les ressources humaines et le marketing. Enfin, elle accueille au sein de son Lux Future Lab des start-up à impact social et/ou environnemental positif, en leur offrant des services allant de l'hébergement à la formation, en passant par la recherche de financements. ■



« Les entreprises sont en mesure de créer des "social business" afin de répondre aux problèmes de notre société. »

« Un *social business* est une organisation qui ne verse pas de dividende visant à résoudre un ou plusieurs problèmes de notre société ».

Contrairement à une entreprise traditionnelle, son but social est le premier moteur dans ses prises de décisions et, contrairement à une organisation à but non lucratif, elle est autonome financièrement en réinvestissant ses profits dans son propre développement. En redéfinissant ce qu'est un entrepreneur, nous pouvons changer le visage du capitalisme et résoudre certains problèmes sociétaux et environnementaux actuels. L'accord signé avec BNP Paribas en témoigne : les entreprises sont à même de créer des *social business*, en parallèle de leurs activités, afin d'aborder les problèmes de la société et elles sont en mesure d'engager leurs collaborateurs, en particulier les jeunes générations, dans l'atteinte de cet objectif. ■

Le Professeur Muhammad Yunus est le fondateur de la Grameen Bank, la première institution de microfinance au monde et le père du *social business*. En 2006, pour son travail et la lutte qu'il mène contre la pauvreté, il reçoit le prix Nobel de la Paix, aux côtés de la Grameen Bank. En 2012, *Fortune Magazine* le présente comme « l'un des plus grands entrepreneurs de notre temps ».

Des initiatives concrètes pour une croissance inclusive



BNP Paribas a rejoint la coalition Business for Inclusive Growth (B4IG) de l'OCDE, lancée au sommet du G7 d'août 2019, dont le thème central était la lutte contre les inégalités. Réunissant désormais 38 grandes entreprises internationales, cette

coalition a pour objectif de promouvoir une croissance inclusive, répartie de manière équitable au sein de la société et porteuse d'opportunités pour toutes et tous. Le Groupe s'est également joint au Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France. Regroupant 35 grandes entreprises françaises désireuses de se mettre au service du progrès social et sociétal, il encourage la mise en place d'actions concrètes visant à favoriser l'accès à l'emploi, la lutte contre la précarité et le développement de politiques d'achat inclusives. Ces deux coalitions s'inscrivent dans la continuité des initiatives de BNP Paribas pour promouvoir des modèles de croissance plus égaux. ■

BNP Paribas s'engage pour la protection des océans



En 2019, BNP Paribas a publié ses engagements en faveur de la protection de l'océan, et contribue ainsi à atteindre l'Objectif 14 de Développement Durable (ODD 14) de l'ONU, « Vie Aquatique ». En définissant des critères pour encadrer ses financements et investissements, le Groupe souhaite œuvrer avec ses clients à l'atteinte de cet objectif. Pour cela, il mène de nombreuses actions en faveur de la protection de l'océan et de ses ressources à travers diverses activités : transport maritime, pêche et aquaculture, extraction sous-marine de ressources naturelles et énergies marines renouvelables, ou encore extractions terrestres ayant un fort lien avec l'océan. Dans le secteur du transport maritime par exemple, BNP Paribas s'engage à financer la transition écologique des navires à hauteur d'1 milliard d'euros d'ici à 2025. ■

ClimateSeed : une plateforme de compensation carbone innovante

Entreprise sociale reconnue en faveur de l'action climatique, ClimateSeed a reçu le 16 octobre 2019 le premier prix dans la catégorie « Banque sociale, durable et responsable » lors des Customer Insight and Growth Banking Innovation Awards d'Efma-Accenture. Cette plateforme digitale, lancée par BNP Paribas Securities Services, met en relation les entreprises désireuses de compenser leurs émissions de CO₂ avec des porteurs de projets durables visant à capturer ou à réduire ces émissions. Vingt-neuf projets sont aujourd'hui proposés par ClimateSeed dans 20 pays. BNP Paribas compense par ailleurs une partie de ses émissions *via* cette plateforme. ■

Plus de 160 collaborateurs formés au développement durable

En 2019, BNP Paribas a créé, en partenariat avec l'université de Cambridge, un module de formation au développement durable pour ses cadres dirigeants, ses responsables des risques et ses collaborateurs en contact direct avec les clients « grands comptes ». Le programme a pour objectif de former les premiers référents de nos clients afin qu'ils puissent intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans leur proposition d'accompagnement. ■

BNP Paribas, membre fondateur des Principes pour la Banque Responsable de l'ONU

Fondés en 2018 par une trentaine de banques, dont BNP Paribas, les Principes pour la Banque Responsable ont été officiellement signés en 2019 par 130 banques issues de 49 pays. À travers cet engagement, les banques marquent leur volonté d'aligner leurs stratégies *business* sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU et sur l'accord de Paris. Au total, le montant d'actifs des signataires s'élève à 47 000 milliards de dollars, soit près d'un tiers des actifs bancaires mondiaux. ■

Un nouvel «Ascenseur» pour les jeunes

Inauguré en juin 2019, L'Ascenseur est un lieu unique sur le continent européen réunissant 20 associations et entreprises sociales, sous la bannière du combat pour l'égalité des chances. Le parcours scolaire, l'accès à l'emploi et la possibilité de créer une entreprise dépendent encore largement de l'origine sociale, territoriale, ethnique ou culturelle des jeunes. C'est pour changer concrètement les choses que L'Ascenseur a ouvert ses portes à Paris. Sa mission ? Soutenir les jeunes confrontés à différentes sortes de discrimination rencontrées tout au long de leur parcours.

BNP PARIBAS, MÉCÈNE PRINCIPAL ET PARRAIN FONDATEUR

Imaginé par Article 1, pensé avec Mozaïk RH, deux acteurs de référence en matière d'inclusion économique et sociale, ce projet a pu voir le jour grâce à l'appui décisif des différents métiers de BNP Paribas, qui fait figure de mécène principal et de parrain fondateur. Au-delà du soutien financier et de l'accompagnement qu'il propose, BNP Paribas a par ailleurs mobilisé une trentaine

de cadres issus de différentes filiales pour trouver le lieu, se porter caution, réaliser les déménagements, identifier des volontaires et mobiliser son réseau de partenaires privés pour qu'ils contribuent à leur tour à l'effort collectif. Et bien d'autres collaborateurs encore s'engagent personnellement pour accompagner des jeunes bénéficiaires dans leurs parcours. L'Ascenseur rend l'action des associations et entreprises sociales participantes plus forte et plus visible. Ensemble, et adossées aux apports des secteurs public et privé, elles font valoir leurs activités et leurs expertises complémentaires pour augmenter leur impact et proposer une chaîne de valeur qui maximise l'accompagnement des jeunes bénéficiaires. Au travers des membres de L'Ascenseur, ce sont 400 000 jeunes ne bénéficiant pas d'un environnement favorable qui sont aujourd'hui accompagnés dans leur parcours scolaire, leur accès au monde du travail et dans toutes les activités (culture, sport...) contribuant à leur bonne inclusion sociale. L'Ascenseur est un pari ambitieux. Celui d'une coalition d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, entreprises, fondations, collectivités publiques, qui ont décidé d'unir leurs forces pour répondre à la hauteur des défis et des injustices actuelles. ■

Plus de 20 ans d'engagement pour l'inclusion des jeunes

L'engagement de BNP Paribas dans la création de L'Ascenseur s'inscrit dans le prolongement de son combat pour l'égalité des chances initié il y a plus de 20 ans, avec la Fondation BNP Paribas notamment – avec des programmes ambitieux comme le Projet Banlieues⁽¹⁾ –, ou avec des partenaires de longue date tels que l'Afev⁽²⁾, l'Adie⁽³⁾, ou encore Simplon.co. BNP Paribas est aujourd'hui devenu un acteur à part entière de cet écosystème qui aide à l'inclusion des jeunes.

(1) Le Projet Banlieues vise à accompagner les associations qui se mobilisent au cœur des Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) en faveur, notamment, de l'éducation et de l'insertion sociale et professionnelle.

(2) Créée en 1991, l'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville est le premier réseau d'intervention d'étudiants dans les quartiers populaires.

(3) L'Association pour le droit à l'initiative économique finance, conseille et accompagne les jeunes entrepreneurs (parfois sans capital ni diplôme) dans la création et le développement de leur activité.



20 associations

résidentes dans l'immeuble de 2 300 m² (300 m² d'espaces collectifs, 250 postes de travail)

Soutenir la microfinance



Depuis trente ans, BNP Paribas fait de la microfinance l'un de ses engagements phare et donne ainsi à des personnes exclues du système bancaire traditionnel l'opportunité de créer leurs propres entreprises. Le Groupe est devenu le partenaire privilégié de nombreuses institutions de microfinance (IMF), partout dans le monde, et a d'ailleurs participé à la co-crédation de deux d'entre elles en Belgique et au Luxembourg. En trois décennies, plus de 2 millions de personnes (dont 1,8 million de femmes) ont ainsi bénéficié d'un microcrédit grâce à l'appui de BNP Paribas à 84 IMF dans 33 pays. Au total, ce sont 900 millions d'euros qui ont ainsi été mobilisés pour cette action. ■

Engagé en faveur de l'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes dans le monde

Soutenu par une politique de Ressources Humaines inclusive qui crée les conditions permettant aux collaboratrices de réaliser le parcours de leur choix et de progresser vers une gouvernance mieux partagée, le Groupe s'engage pleinement depuis maintenant 15 ans pour atteindre le cinquième Objectif de Développement Durable (ODD 5) de l'ONU : « Égalité entre les sexes ». L'initiative Leaders for Tomorrow, par exemple, prépare la prochaine génération de managers, et fixe un objectif de 50 % de femmes parmi les leaders émergents identifiés. Au sein du Graduate Program des activités de marché du Groupe (Global Markets), un métier à majorité masculine, le nombre de femmes a atteint un taux de 50 %, soit un résultat au-delà de l'objectif de mixité que le Groupe

s'était fixé dans le cadre du programme He4She d'ONU Femmes, pour cette activité. BNP Paribas est par ailleurs devenu, en 2019, la première entreprise du CAC 40 à rejoindre le mouvement #JamaisSansElles. Dans ce cadre, les membres du Comité exécutif du Groupe ont signé une charte qui les enjoint à ne plus participer à des événements – internes ou externes – de plus de 3 intervenants sans la présence d'au moins une femme. De plus, le Groupe poursuit son soutien au mouvement HeForShe à travers un partenariat avec le programme AgriFed. Il vise à développer l'agriculture résiliente face au changement climatique et à accompagner 15 000 agricultrices sénégalaises grâce à une enveloppe d'1,8 million de dollars. ■

Un engagement renouvelé pour la Seine-Saint-Denis

En 2009, BNP Paribas lançait avec le département de Seine-Saint-Denis

le programme Odyssée Jeunes, permettant ainsi à 50 000 collégiens de partir en voyages scolaires pédagogiques. Également premier employeur privé du territoire, le Groupe a décidé, en 2019, d'y intensifier son engagement en signant avec le département une charte énonçant 45 engagements pour la jeunesse, l'emploi, les solidarités et la vie économique. ■



Un ambitieux programme de mécénat solidaire

À travers son dispositif de mécénat Help2Help, la Fondation BNP Paribas encourage, entre autres, l'engagement personnel et bénévole des salariés du Groupe au service de causes solidaires et humanitaires. Déployé dans plus de 30 pays, ce dispositif a permis de soutenir les projets de 250 associations en 2019, grâce à une dotation de 750 000 euros. Dans la continuité de ces actions, l'engagement social du Groupe s'est également renforcé par la concrétisation du programme 1MillionHours2Help, visant à accorder 1 million d'heures solidaires rémunérées à ses collaborateurs à horizon 2020. Cet objectif comprend, entre autres, le mécénat de compétences ou des initiatives *pro bono*. Fin 2019, plus de 450 000 heures solidaires étaient réalisées. ■

GOUVERNANCE

UNE GOUVERNANCE QUI DÉFINIT ET MET EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU GROUPE

Le Conseil d'administration et la Direction Générale constituent les principales instances de gouvernance de BNP Paribas. Dans un environnement en profonde mutation, elles pilotent la stratégie du Groupe dans un objectif de croissance durable. Elles agissent de concert dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, notamment ses actionnaires et investisseurs.

Sous l'impulsion de son Président, le Conseil d'administration définit la stratégie de BNP Paribas. Il soutient la Direction Générale, assistée de son Comité exécutif, qui la met en œuvre et pilote au quotidien l'activité du Groupe.

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

- **Ils élisent** les administrateurs (hors administrateurs salariés).
- **Ils votent** les résolutions.
- **Ils dialoguent**, échangent et participent 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 43 000 actionnaires individuels possédant au moins 200 actions BNP Paribas.
 - Le Comité de liaison des actionnaires s'est réuni deux fois en 2019 sur les thèmes, notamment, de la structure du capital et de son évolution, des résultats trimestriels, des activités de Partners in Action for Customer Experience (PACE), de la fonction Conformité.
- **Ils bénéficient** du principe d'égalité des actionnaires : aucun droit de vote double, ni limitation à l'exercice des droits de vote, ni droit à dividende majoré attaché aux valeurs mobilières.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- **Il dissocie** les fonctions de Président et de Directeur Général.
- **Il représente** l'ensemble des actionnaires, veille à la qualité de la relation avec eux.
- **Il détermine** les choix stratégiques du Groupe sur proposition de la Direction Générale en visant la création de valeur à long terme.
- **Il veille** à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés.
- **Il procède** à l'examen et à l'arrêt des comptes et veille à leur sincérité.
- **Il joue** un rôle déterminant dans la prévention et la gestion des risques.
- **Il s'assure** du respect des obligations qui lui incombent en matière de contrôle interne.
- **Il nomme** le Président, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués.
- **Il examine** périodiquement le processus de sélection, nomination et succession des dirigeants mandataires sociaux.
- **Il réunit** les expertises de 14 administrateurs (voir p.50).
- **Il est assisté** de quatre comités spécialisés constitués en son sein (voir p.51).

DIRECTION GÉNÉRALE ASSISTÉE DE SON COMITÉ EXÉCUTIF

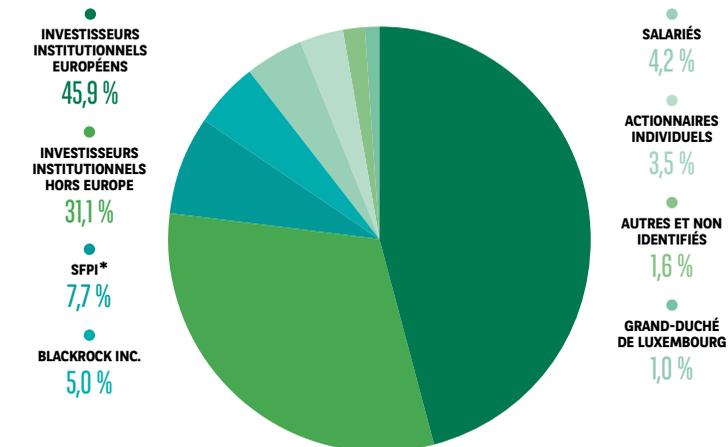
- **Elle informe** et rend compte au Conseil d'administration.
- **Elle met en œuvre** la stratégie, assure le développement du Groupe et pilote au quotidien ses activités.
- **Elle se réunit** au moins une fois par semaine.
- **Elle est composée** d'un Administrateur Directeur Général, d'un Directeur Général délégué et de quatre Directeurs Généraux adjoints.
- **Le Comité exécutif** regroupe la Direction Générale aux côtés des responsables des principaux métiers et fonctions de BNP Paribas.

Actionnaires et investisseurs

Un actionariat stable et fidèle

La composition de l'actionariat

Au 31 décembre 2019 (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	2015	2016	2017	2018	2019
Résultat net part du Groupe par action ⁽¹⁾	5,14	6,00	6,05	5,73	6,21
Actif net par action ⁽²⁾	70,95	73,90	75,1	74,7 ^(*)	79,0
Dividende net par action	2,31	2,70	3,02	3,02	n.a. (**)
Taux de distribution (en %) ⁽³⁾	45,0	45,0	50,0	52,72	n.a. (**)
COURS					
Plus haut ⁽⁴⁾	60,68	62,00	68,89	68,66	53,81
Plus bas ⁽⁴⁾	44,94	35,27	54,68	38,18	38,14
Fin de période	52,23	60,55	62,25	39,475	52,83
Indice CAC 40 au 31 décembre	4 637,06	4 862,31	5 312,56	4 730,69	5 978,06

(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) Distribution proposée à l'Assemblée Générale rapportée au résultat net part du Groupe. (4) Enregistrés en séance. (*) Impact sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018 de la première application d'IFRS 9 : - 2,5 Md€, soit 2 € par action.

(**) Dans un contexte sans précédent, et prenant en considération les recommandations de la Banque Centrale Européenne du 27 mars 2020 quant à la distribution de dividendes pendant la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration s'est réuni le 2 avril 2020 sous la présidence de Jean Lemierre. Suivant l'examen de ces recommandations et de leurs impacts, le Conseil d'administration de BNP Paribas a pris la décision de proposer à l'Assemblée Générale (tenue le 19 mai 2020 à huis clos) de suspendre le versement du dividende initialement prévu et d'affecter l'intégralité des sommes correspondantes aux réserves. Le Conseil d'administration pourra, après le 1^{er} octobre 2020 et sous réserve du contexte, réunir une Assemblée Générale afin de procéder à une distribution de réserve pour ses actionnaires, se substituant au dividende.

BNP Paribas et ses actionnaires : cultiver le dialogue

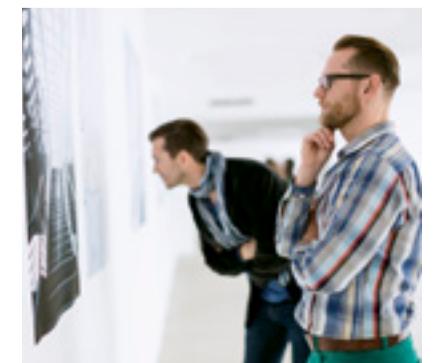
BNP Paribas a choisi d'apporter à l'ensemble de ses actionnaires une information régulière conforme aux meilleures pratiques du marché et aux recommandations des autorités boursières.

S'APPUYER SUR LE COMITÉ DE LIAISON DES ACTIONNAIRES

BNP Paribas dispose, depuis 2000, d'un Comité de Liaison des Actionnaires qui l'accompagne dans sa communication à destination de l'actionariat 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.

ANIMER LA COMMUNAUTÉ DES ACTIONNAIRES

Dans ce cadre, le Groupe a créé, dès 1995, pour les quelque 43 000 actionnaires possédant au moins 200 titres, le Cercle des actionnaires de BNP Paribas. Ses membres reçoivent ainsi plusieurs fois par an *La Lettre des actionnaires*, ainsi que la publication *La Vie du Cercle* qui recense l'ensemble des événements culturels, artistiques et sportifs auxquels ils sont conviés par le Groupe, partout en France. Ils ont également accès à des formations économiques et la possibilité de se rendre aux rencontres « actionnaires », sur la stratégie et les résultats de l'entreprise, qui ont lieu trois fois par an. Ils sont enfin conviés à l'Assemblée Générale de BNP Paribas qui comprend une session de questions libres à la Direction du Groupe.



Le Conseil d'administration impulse les orientations stratégiques

Garant de la vision du Groupe, le Conseil d'administration de BNP Paribas détermine ses orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale.

Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme de BNP Paribas, en cohérence avec les enjeux sociaux et environnementaux auxquels le Groupe est confronté.

Il est composé de 14 administrateurs dont 12 sont nommés par les actionnaires et deux élus par les salariés. Ses membres, dont les profils et les expériences sont variés, apportent au Groupe leur expertise dans le domaine bancaire et financier, en gestion de risques, en transformation digitale et en termes de RSE (Responsabilité Sociale et

Environnementale). En représentant collectivement les actionnaires, ils donnent au Groupe l'opportunité d'être en phase avec son écosystème comme avec ses clients.

Le Conseil d'administration fonde ses priorités sur un socle solide : une stratégie de croissance équilibrée, constante et pérenne ; une culture de contrôle des risques et un modèle d'affaire centré sur le client, à la fois efficient et durable. Dans ce cadre, il a suivi en 2019 l'avancement du plan de transformation et de développement du Groupe, Ambition 2020, lancé en 2017, au regard des résultats des pôles opérationnels, de l'évolution du contexte économique et du scénario de taux.

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

2 JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

3 JACQUES ASCHENBROICH
Président-Directeur Général du Groupe Valeo

4 PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR
Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain

5 MONIQUE COHEN
Associée d'Apax Partners

6 WOUTER DE PLOEY
CEO de ZNA (réseau hospitalier d'Anvers, Belgique)

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

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

9 MARION GUILLOU
Administratrice indépendante

10 DENIS KESSLER
Président-Directeur Général de SCOR SE

11 DANIELA SCHWARZER
Directrice du think tank DGAP (Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik - German Council on Foreign Relations)

12 MICHEL TILMANT
Administrateur de sociétés

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

14 FIELDS WICKER-MIURIN
Administratrice de sociétés

14

administrateurs élus, dont 2 par les salariés

> 50%

Taux d'indépendance au regard des critères retenus par le code AFEP-MEDEF

5

nationalités

41,7%

Représentation des femmes*



LES MISSIONS DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS

Organe collégial, le Conseil d'administration détient trois pouvoirs généraux : examiner les choix stratégiques de l'entreprise, participer au bon fonctionnement de celle-ci et contrôler et surveiller toute opération liée aux activités du Groupe.

12 RÉUNIONS, DONT 2 EXCEPTIONNELLES

1 SÉMINAIRE STRATÉGIQUE (TAUX D'ASSIDUITÉ : 96 %)

Comité des comptes (CdC)

Le CdC a pour mission d'analyser les états financiers trimestriels, semestriels et annuels diffusés par BNP Paribas à l'occasion de l'arrêté des comptes, et d'en approfondir certains éléments avant leur présentation au Conseil d'administration.

5 MEMBRES

5 RÉUNIONS (TAUX D'ASSIDUITÉ : 96 %)

Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE (CGEN)

Le CGEN est chargé de suivre les questions relatives au gouvernement d'entreprise. Il a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de BNP Paribas et dans l'évaluation de son fonctionnement. Il examine également toute question relative à la politique RSE et à l'éthique professionnelle.

4 MEMBRES

5 RÉUNIONS (TAUX D'ASSIDUITÉ : 100 %)

Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (CCIRC)

Le CCIRC examine les grandes orientations de la politique de risques 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 les questions spécifiques liées à ces sujets et méthodes. Il examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

5 MEMBRES

9 RÉUNIONS (TAUX D'ASSIDUITÉ : 98 %)

Comité des rémunérations (CR)

Le CR est chargé d'étudier toute question relative au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites, le départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société. Il examine également les sujets de rémunération des collaborateurs « régulés » dont les activités ont une incidence sur le profil du risque du Groupe.

3 MEMBRES

4 RÉUNIONS (TAUX D'ASSIDUITÉ : 100 %)

* Selon les règles de la loi Copé-Zimmermann, un ratio calculé en excluant les administrateurs représentants des salariés au nombre de deux dans le Conseil.

Le Comité exécutif met en œuvre la stratégie et pilote l'activité du Groupe

Le Comité exécutif assure la conduite d'Ambition 2020, le plan de transformation et de développement 2017-2020 du Groupe. Il est composé des six membres de la Direction Générale et des 14 membres responsables de pôles, de métiers ou de fonctions centrales. Porté par une dynamique collective, le Comité exécutif se nourrit des expertises de chacun de ses membres pour assurer le pilotage opérationnel du Groupe et accélérer la mise en œuvre des transformations portées par son plan stratégique.

« Ensemble, avec les membres du Comité exécutif et leurs équipes,

nous agissons et concrétisons notre projet de banque toujours plus performante et engagée. Nos complémentarités, nos expertises et nos métiers nous permettent d'être chaque jour plus proches de nos clients, avec des réponses adaptées aux attentes d'aujourd'hui et de demain. »

JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas



1

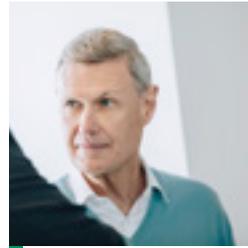
1 Administrateur Directeur Général



2



3



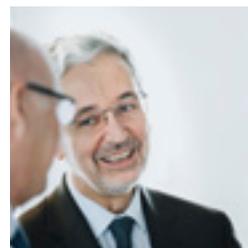
4



5



6



7

1 Directeur Général Délégué

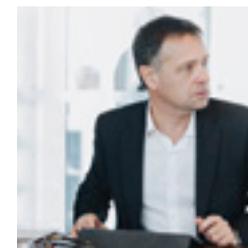
14 membres représentant les métiers et les fonctions



8



9



10

4 Directeurs Généraux adjoints



11



12



13



14



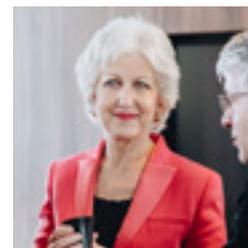
15



16



17



18

- 1** JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas
- 2** PHILIPPE BORDENAVE
Directeur Général délégué
- 3** JACQUES D'ESTAIS
Directeur Général adjoint, International Financial Services
- 4** YANN GÉRARDIN
Directeur Général adjoint, Corporate & Institutional Banking
- 5** MICHEL KONCZATY
Directeur Général adjoint
- 6** THIERRY LABORDE
Directeur Général adjoint, Domestic Markets
- 7** MARGUERITE BÉRARD
Banque De Détail en France
- 8** MARIE-CLAIRE CAPOBIANCO
Croissance et Entreprises
- 9** LAURENT DAVID
BNP Paribas Personal Finance

- 10** STEFAAN DECREAENE
International Retail Banking
- 11** RENAUD DUMORA
BNP Paribas Cardif
- 12** NATHALIE HARTMANN
Conformité
- 13** MAX JADOT
BNP Paribas Fortis
- 14** YVES MARTRENCHAR
Ressources Humaines Groupe
- 15** ANDREA MUNARI
BNL
- 16** ALAIN PAPIASSE
Corporate & Institutional Banking
- 17** ÉRIC RAYNAUD
Asie-Pacifique
- 18** FRANK RONCEY
RISK
- 19** ANTOINE SIRE
Engagement d'entreprise
- 20** THIERRY VARENE
Grands Clients

NOS PRINCIPAUX INDICATEURS

Indicateurs financiers

	2017	2018	2019
Produit net bancaire du Groupe	43 161 M€	42 516 M€	44 597 M€
Produit net bancaire Domestic Markets	15 718 M€	15 683 M€	15 814 M€
Produit net bancaire International Financial Services	15 899 M€	16 076 M€	17 183 M€
Produit net bancaire Corporate & Institutional Banking	11 704 M€	10 829 M€	12 080 M€
RNPG: Résultat net part du Groupe	7 759 M€	7 526 M€	8 173 M€
Ratio CET1: Common Equity Tier 1 ⁽¹⁾	11,80 %	11,80 %	12,1 %
Encours de crédits du Groupe		+3,9 %	+ 5 %
Encours de crédits Domestic Markets	379 Md€	397 Md€	414 Md€
Encours de crédits International Financial Services	171 Md€	178 Md€	186 Md€
Encours de crédits Corporate & Institutional Banking			146 Md€
Bénéfice net par action ⁽²⁾	6,05	5,73	6,21
Dividende net par action	3,02	3,02	n.a.⁽³⁾
Réserve de liquidité ⁽⁴⁾	285 Md€	308 Md€	309 Md€

(1) Common Equity Tier 1 (CET1) de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD4).

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

(3) Versement suspendu le 2 avril 2020. Voir détails p.49.

(4) 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 économiques

	2017	2018	2019
Montant des financements aux entreprises en faveur de la transition énergétique et des secteurs considérés comme contribuant directement aux ODD	155 Md€	168 Md€	180 Md€
Montant total de <i>Sustainability Linked Loans</i> (SLL) signés		3 Md€	6,2 Md€
Montant des actifs gérés par BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Wealth Management et BNP Paribas Asset Management cumulés*	1 028 Md€	1 028 Md€	1 123 Md€
Montant des actifs ISR gérés par BNP Paribas Asset Management	35 Md€	36,8 Md€	63 Md€

* Comprenant les actifs distribués.

Indicateurs environnementaux

	2017	2018	2019
Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables	12,3 Md€	15,4 Md€	15,9 Md€
Réduction des émissions totales de gaz à effet de serre liées au fonctionnement propre de BNP Paribas par ETP (par rapport à 2012)	-20,9 %	-23,6 %	-27,7 %
Capital-investissements consacrés à des start-up et des fonds orientés transition énergétique	20 M€	35 M€	56 M€
Montant total des obligations vertes placées par BNP Paribas	5,3 Md€	6,3 Md€	9,8 Md€
Contenu carbone du kWh financé par le Groupe	342 gCO ₂ /kWh	339 gCO ₂ /kWh	299 gCO₂/kWh

Indicateurs sociaux

	2017	2018	2019
Évolution des effectifs (Équivalent Temps Plein)	196 128	202 624	198 816
Pourcentage de CDI	96 %	96 %	96 %
Taux de collaborateurs ayant suivi au moins 2 formations dans l'année	n.a.	91,8 %	94,8 %
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet d'éthique et de <i>conduct</i>	96,2 %	96,2 %	95,4 %
Taux de femmes parmi les membres des Comités exécutifs transverses multimétiers et/ou multipays*	25 %	25 %	27 %
Taux de femmes au sein de la population SMP (<i>Senior Management Position</i>)	27 %	28 %	29 %
Part des femmes dans l'effectif global du Groupe	53 %	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
Nombre d'accords collectifs signés	271	287	310

* Sur 500 Top executives environ.

Indicateurs sociétaux et civiques

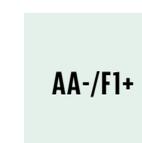
	2017	2018	2019
Soutien (financement, investissements pour compte propre et de tiers) aux associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire		5,6 Md€	6,2 Md€
Montant du budget annuel du mécénat de BNP Paribas	40,2 M€	41,6 M€	44,5 M€*
Inclusion sociale : nombre de comptes Nickel ouverts	800 000	1,142 M	1,5 M

* Ce montant n'intègre pas le soutien exceptionnel de 20 millions d'euros apporté par BNP Paribas à la Fondation de France pour la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

LES NOTATIONS LONG TERME/COURT TERME



Standard & Poor's
Perspective négative
23 avril 2020



Fitch
Notations sous surveillance négative
30 mars 2020



Moody's
Perspective stable
9 décembre 2019



DBRS
Perspective stable
12 juillet 2019

LES NOTATIONS ET DISTINCTIONS EXTRA-FINANCIÈRES

En 2019, 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.

Principales notations extra-financières

- **1^{re} banque** sur 31 dans le secteur des banques diversifiées en Europe selon la notation 2019 de *Vigeo Eiris* (notation sollicitée: A1+).
- BNP Paribas a reçu la note A au classement 2019 de *MSCI ESG Ratings*.
- BNP Paribas a reçu la note A- au classement 2018 du *Carbon Disclosure Project*.

Présence dans les indices durables

- BNP Paribas est listé dans les indices éthiques *Europe et Monde* du *Dow Jones*.
- BNP Paribas est listé dans les indices *Euronext-Vigeo Eiris World 120*, *Europe 120*, *Eurozone 120* et *France 20*.

Autres distinctions et engagements RSE

- BNP Paribas est présent dans le classement 2020 des **100 entreprises les plus durables**

du magazine *Corporate Knights* (1^{re} banque française et 3^e au monde).

- **1^{re} banque française** du classement international d'*Equileap* sur l'égalité femmes-hommes.

■ Le Groupe s'est engagé à ne plus financer d'entreprises intervenant dans le secteur du tabac. Il est membre des signataires-fondateurs du *Tobacco-Free Finance Pledge*.





**DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER
ANNUEL 2019**



L'ESSENTIEL 2019-2020



**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019 DU
MÉCÉNAT GROUPE DE BNP PARIBAS**

Découvrez l'ensemble
des publications institutionnelles
de BNP Paribas sur
group.bnpparibas

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

Conception et édition : BNP Paribas
Conception, création et production : BABEL
Conseil : Capitalcom
Rédaction : [Sō différent](#)

Crédits photo : BNP Paribas - Benjamin Brolet / BNP Paribas - Brigitte Baudesson, Pierre Morel et Thomas Laisné / La Company - Gilles Bassignac / Divergence - Jules Herbillon - Lauric Thiault - Jorge Diego, Djama et Robert Kneschke / Adobe Stock - Maskot / Getty Images - Yunus Center - Florian Groehn - Jean-Claude Pattacini - Kentaroo Tryman / Maskot via Getty Images - AzmanL / E+ via Getty Images - Patrick Messina / Label Expositions - Rambo182 / DigitalVision Vectors via Getty Images - Katleho Seisa / E+ via Getty Images - ljubaphoto / E+ via Getty Images - Damircudic / E+ via Getty Images - SDI Productions / E+ via Getty Images - Westend61 / via Getty Images - Jeff_Hu / E+ via Getty Images - Markus Thoenen / iStock / Getty Images Plus via Getty Images - Bartek Szewczyk / EyeEm via Getty Images - Morsa Images / DigitalVision via Getty Images - Tomml / E+ via Getty Images

twitter.com/BNPParibas [linkedin.com/company/bnpparibas](https://www.linkedin.com/company/bnpparibas) [instagram.com/bnpparibas](https://www.instagram.com/bnpparibas) [youtube.com/user/bnpparibas](https://www.youtube.com/user/bnpparibas)

Document imprimé sur papier certifié FSC.



e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour
l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifiée ISO 14289-1.

Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à
travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes
déficiences 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. Enfin, il a été
testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par [ipedis](#) | [www.ipedis.com](#)

BNP Paribas

Siège social :

16, boulevard des Italiens
75009 Paris (France)

Tél. : +33 (0)1 40 14 45 46

Société anonyme au capital de 2 499 597 122 euros

RCS Paris 662 042 449



BNP PARIBAS

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