

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

14 MAI 2024



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change

# AVERTISSEMENT

Les chiffres figurant dans cette présentation ne sont pas audités.

Pour rappel, BNP Paribas a publié le 2 mai 2023 des séries trimestrielles de l'année 2022 recomposées pour tenir compte sur chacun des trimestres (i) de l'application de la norme IFRS 5 relative aux groupes d'actifs et de passifs destinés à la vente à la suite de la cession de Bank of the West le 1er février 2023 ; (ii) de l'application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » et de l'application de la norme IFRS 9 pour les entités d'assurance à partir du 1er janvier 2023 ; (iii) de l'application de la norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyper-inflationnistes » en Turquie à partir du 1er janvier 2022 et (iv) de transferts internes d'activités et de résultats opérés chez Global Markets et dans la Banque Commerciale en Belgique. Les séries trimestrielles de l'exercice 2022 ont été retraitées de ces effets comme s'ils étaient intervenus au 1er janvier 2022. Par ailleurs, BNP Paribas a publié le 11 décembre 2023 des séries trimestrielles de l'année 2022 et 2023 recomposées pour tenir compte du transfert interne d'activités au sein de Global Markets sans effet sur les résultats d'ensemble du métier. BNP Paribas a publié le 31 janvier 2024 une recomposition du résultat distribuable des neuf premiers mois 23 pour tenir compte du reclassement d'éléments exceptionnels en éléments extraordinaires. Cette présentation reprend l'ensemble des recompositions mentionnées ci-dessus.

Cette présentation contient des informations prospectives fondées sur des opinions et des hypothèses actuelles relatives à des événements futurs. Ces informations prospectives comportent des projections et des estimations financières qui se fondent sur des hypothèses, des considérations relatives à des projets, des objectifs et des attentes en lien avec des événements, des opérations, des produits et des services futurs et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures. Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces projections et estimations qui sont soumises à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives à BNP Paribas, ses filiales et ses investissements, au développement des activités de BNP Paribas et de ses filiales, aux tendances du secteur, aux futurs investissements et acquisitions, à l'évolution de la conjoncture économique, ou à celle relative aux principaux marchés locaux de BNP Paribas, à la concurrence et à la réglementation. La réalisation de ces événements étant incertaine, leur issue pourrait se révéler différente de celle envisagée aujourd'hui, ce qui est susceptible d'affecter significativement les résultats attendus. Les résultats actuels pourraient différer significativement de ceux qui sont projetés ou impliqués dans les informations prospectives.

BNP Paribas ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces informations prospectives qui sont données à la date de cette présentation. Il est rappelé dans ce cadre que le « Supervisory Review and Evaluation Process » est un processus conduit annuellement par la Banque Centrale Européenne, celle-ci pouvant modifier chaque année ses exigences relatives aux ratios réglementaires pour BNP Paribas.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que BNP Paribas, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette présentation. Ni BNP Paribas ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette présentation ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

La somme des valeurs figurant dans les tableaux et analyses peut différer légèrement du total reporté en raison des arrondis. Les indicateurs alternatifs de performance sont définis dans le communiqué de presse publié concomitamment avec cette présentation.

SOMMAIRE

**SECTION 1**

Résultats 2023

---

**SECTION 2**

Perspectives 2024 et 2025

Responsabilité Sociale & Environnementale

---

**SECTION 3**

Gouvernance et rémunération



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change

— SECTION 1 —

# Résultats 2023



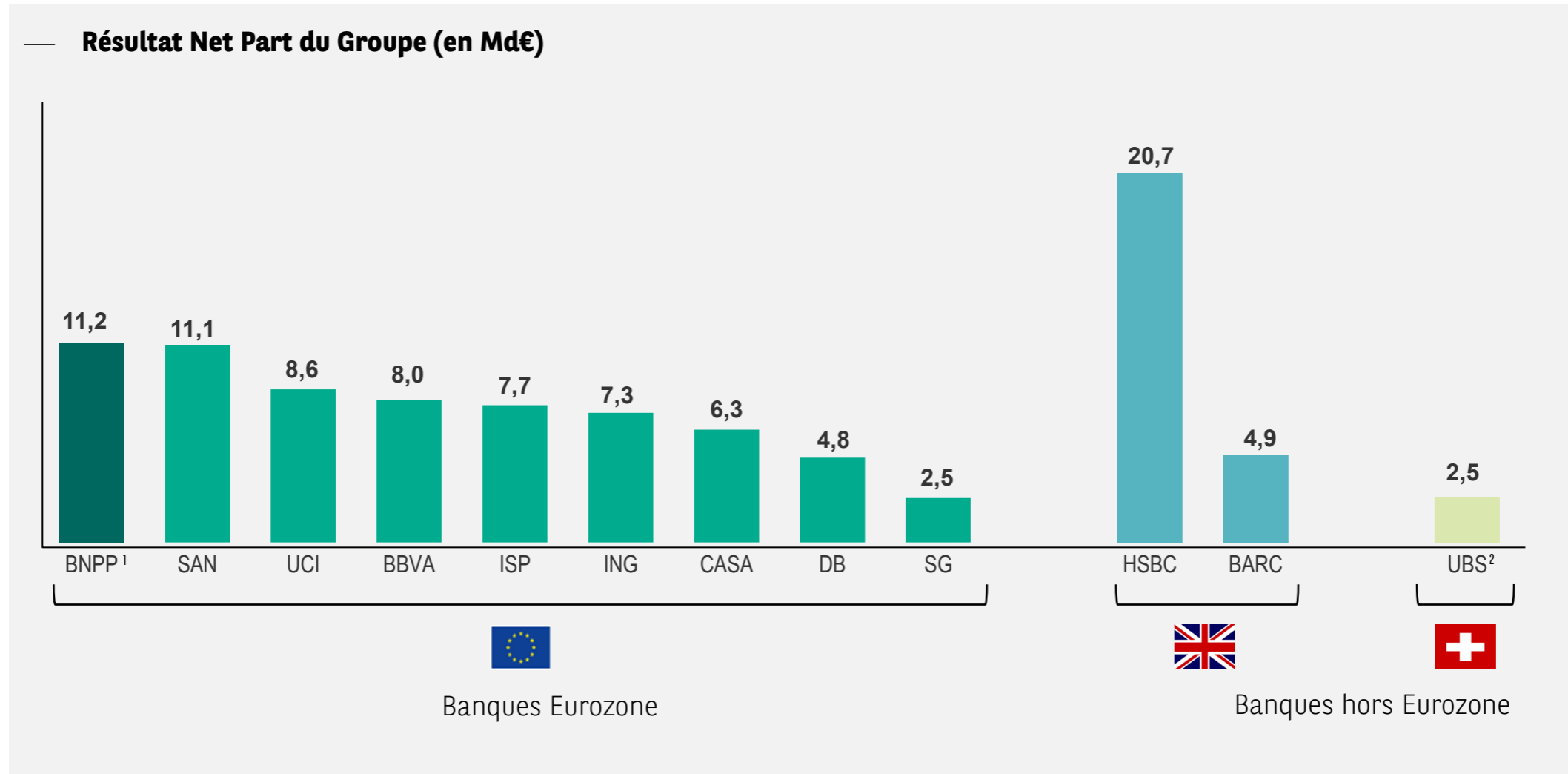
**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change

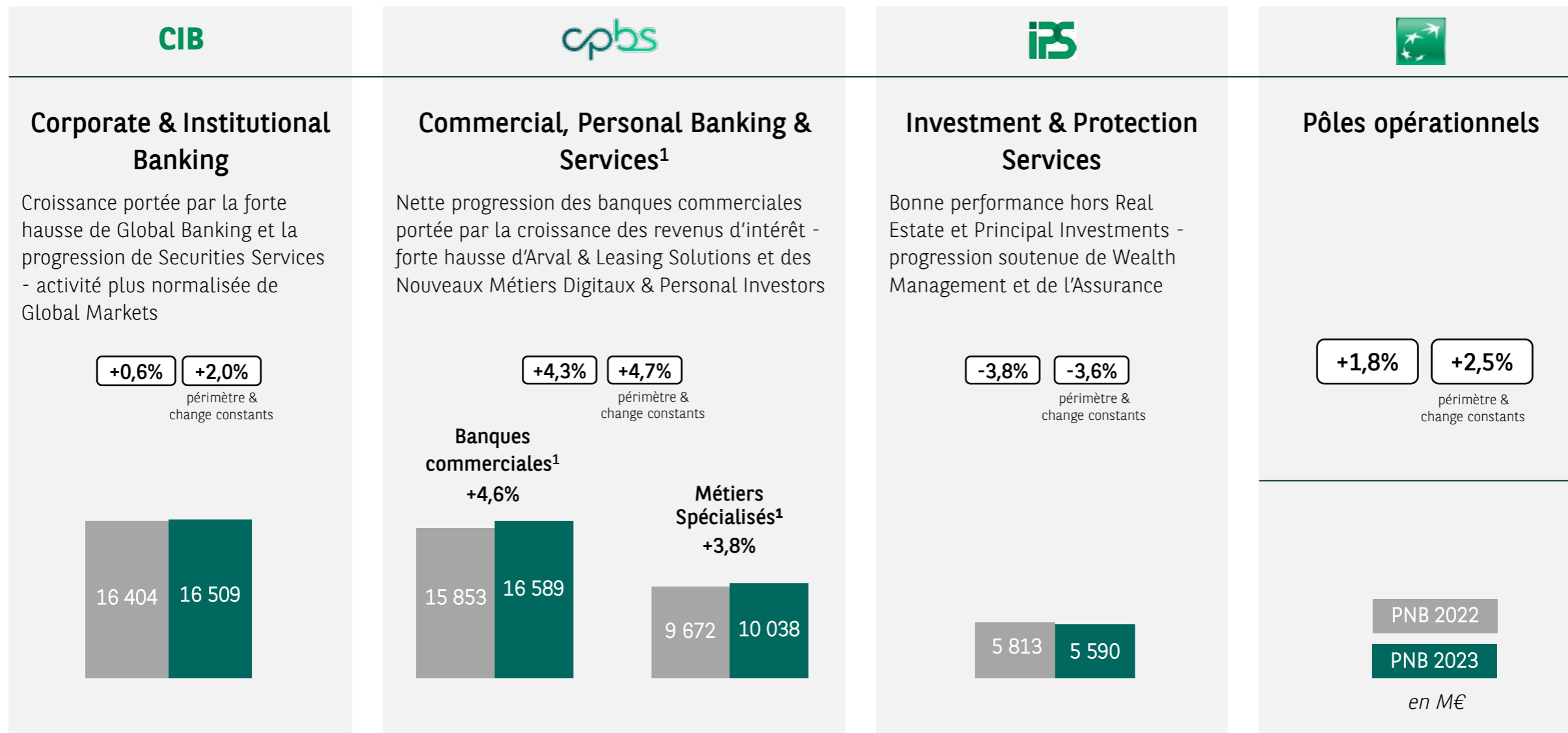
# RÉSULTAT NET DISTRIBUABLE 2023 EN FORTE HAUSSE

<i>en M€</i>	2023	Ajustements du résultat distribuable <sup>4</sup>	2023 (distribuable <sup>4</sup> )	2022	2023 (distribuable <sup>4</sup> ) / 2022
<b>Produit net bancaire</b>	45 874	+1 053	46 927	45 430	+3,3%
<b>Frais de gestion</b>	-30 956	+1 376	-29 580	-29 864	-1,0%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	14 918		17 347	15 566	+11,4%
Coût du risque <sup>1</sup>	-2 907		-2 907	-3 003	-3,2%
Autres charges nettes pour risque sur instruments financiers <sup>2</sup>	-775	+775	0	0	NA
<b>Résultat d'exploitation</b>	11 236		14 440	12 564	+14,9%
Eléments hors exploitation	489		489	651	-24,9%
<b>Résultat avant impôt</b>	11 725		14 929	13 214	+13,0%
Résultat des activités destinées à être cédées	2 947	-2 947		687	
<b>Résultat Net Part du Groupe (RNPG)<sup>3</sup></b>	10 975	+257	11 232	9 848	+14,1%
<b>ROTE<sup>5</sup> : 11,0%</b>		<b>BPA distribuable<sup>6</sup> : 9,21€ (+18,0% / 2022 publié)</b>			

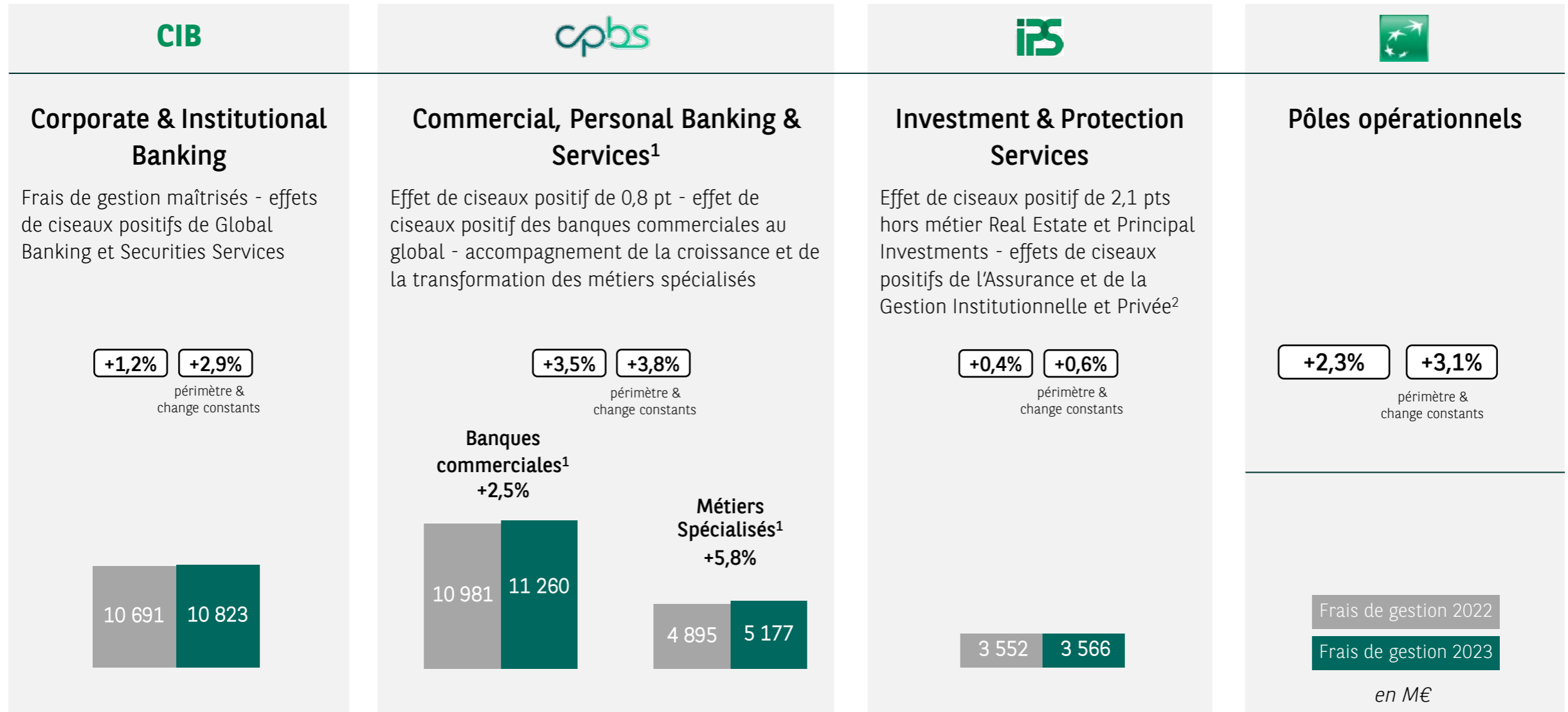
# FORTE CAPACITÉ BÉNÉFICIAIRE | Une position de leader en Europe



# PROGRESSION DES REVENUS SOUTENUE PAR LA CROISSANCE ORGANIQUE



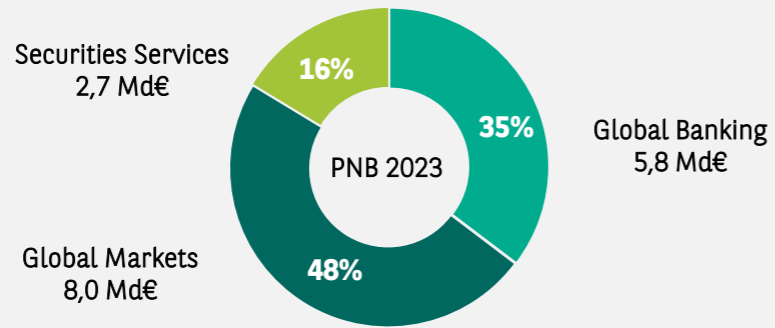
# FRAIS DE GESTION DES PÔLES MAÎTRISÉS MALGRÉ LE CONTEXTE INFLATIONNISTE



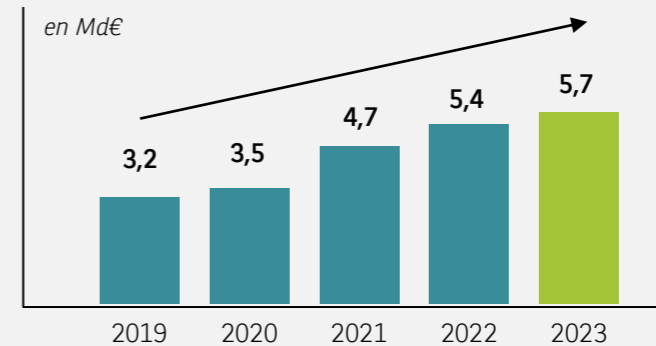
Rappel (taux d'inflation moyen en 2023)<sup>3</sup> : zone Euro (5,6%), Etats-Unis (4,2%)



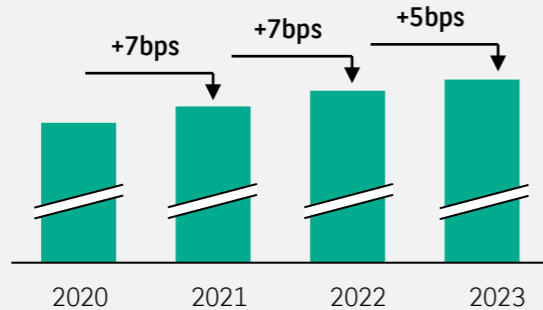
## — Modèle diversifié s'appuyant sur 3 franchises puissantes et intégrées au service des clients



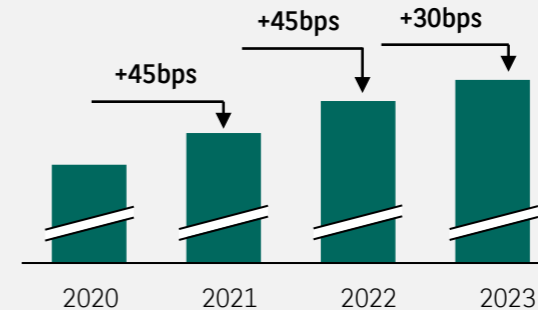
## — Forte croissance du RNAI



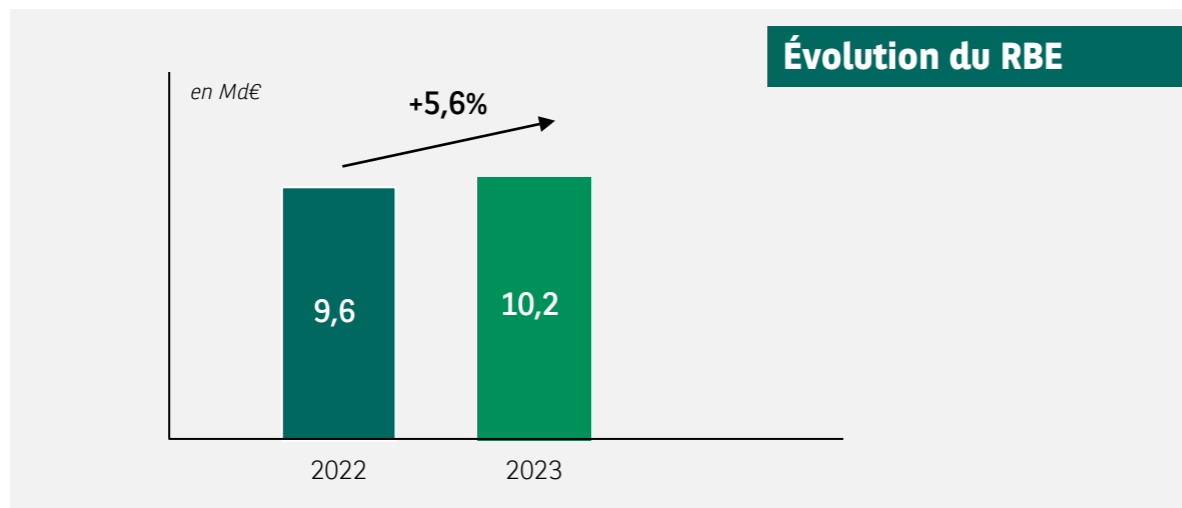
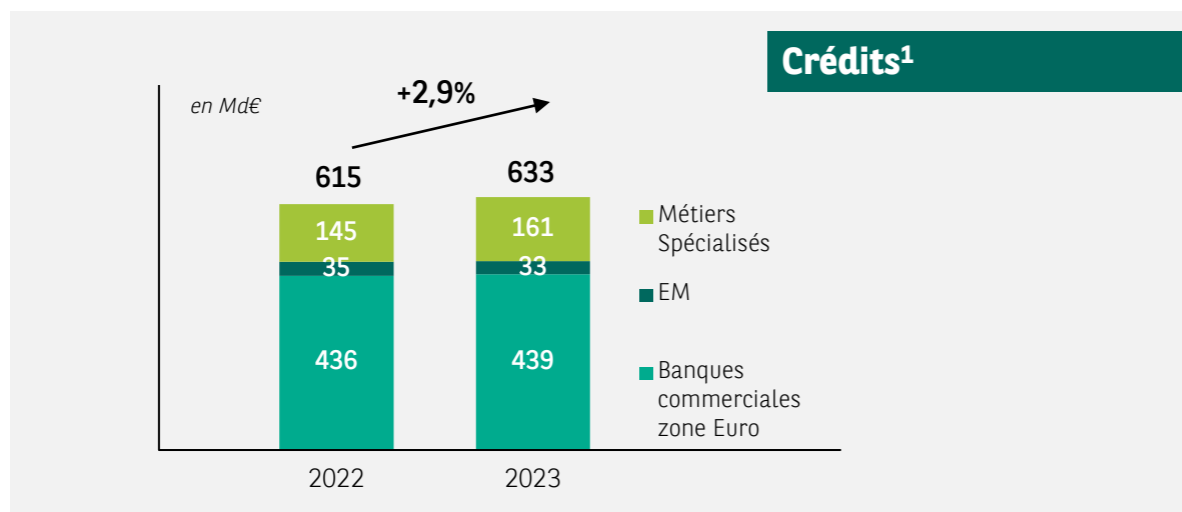
## — Part de marché de CIB<sup>1</sup>



## — Croissance des parts de marché de Global Markets<sup>2</sup>



**Résultat avant impôt : 5 744 M€ (+6,4% / 2022)**



- **Progression** du PNB<sup>2</sup> (+4,3% / 2022), effet de ciseaux positif<sup>2</sup> (+0,8 pt)

- **Poursuite** de la digitalisation



Poursuite de l'acquisition clients de Hello bank!<sup>3</sup> : 463k nouveaux clients (+35,7% / 31.12.22)



Déploiement en Europe  
~3,7 M de comptes ouverts<sup>4</sup> au 31.12.23  
(~+681k / 31.12.22)



**Résultat avant impôt<sup>5</sup> : 7 095 M€ (-2,6% / 2022)**

en baisse en lien avec l'évolution du coût du risque<sup>6</sup> et la situation d'hyperinflation en Turquie<sup>7</sup> (-250 M€ / 2022)

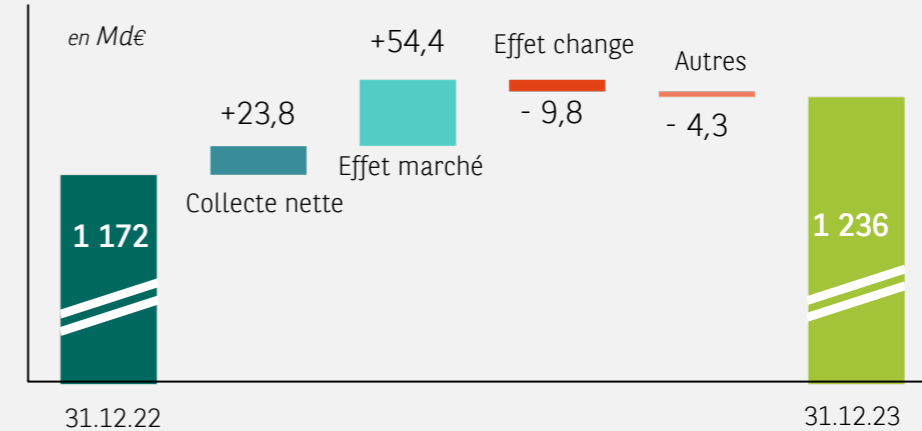
## • Des positions de leader reconnues

- **WM** : Meilleure Banque Privée Monde<sup>3</sup> pour son offre à impact
- **AM** : N°2 pour la qualité des process d'investissement responsable<sup>4</sup> et N°1 en fonds thématiques durables, Europe<sup>5</sup>

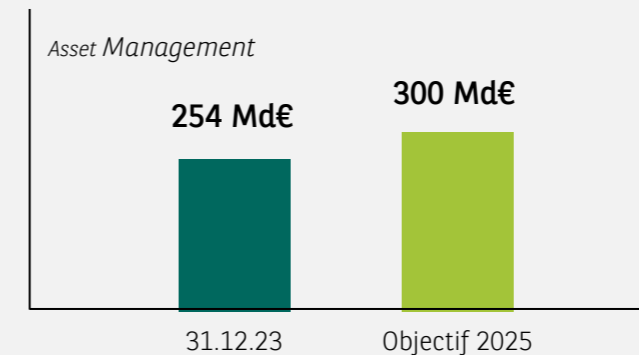
## • Progression du PNB

- (+3,7% / 2022) et effet de ciseaux positif (+2,1 pts) en excluant l'impact conjoncturel lié aux métiers Real Estate et Principal Investments

## — Évolution des actifs sous gestion<sup>1</sup>



## — Fonds ouverts classés Art.8 ou 9<sup>2</sup>

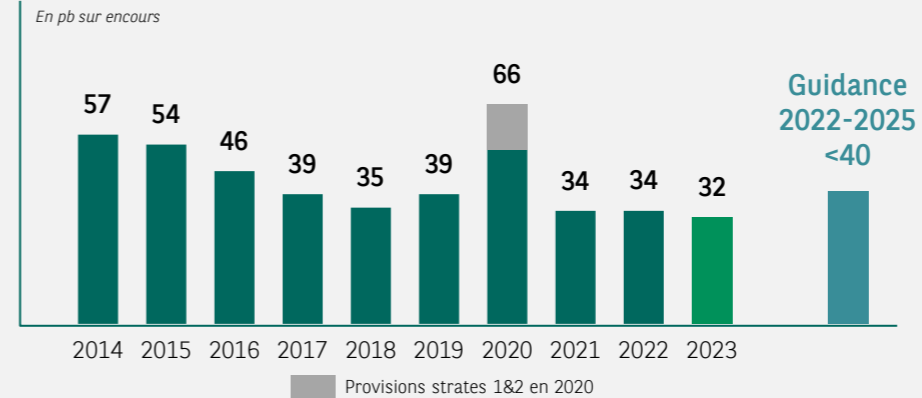


**Résultat avant impôt : 2 159 M€ (-14,7% / 2022)**  
 (+1,8% / 2022 hors Real Estate et Principal Investments)

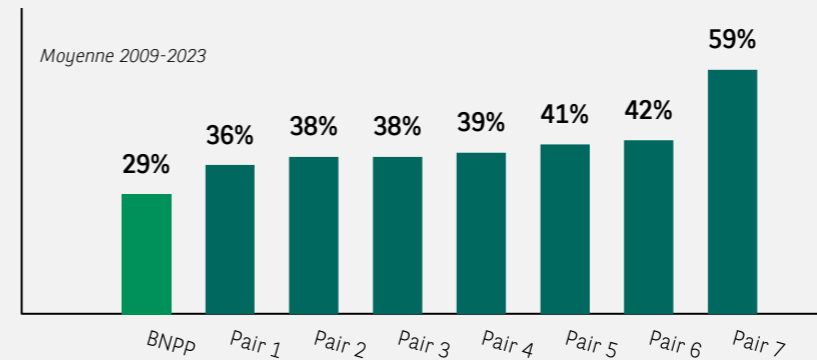
# LE PROFIL DE RISQUE EST EN AMÉLIORATION STRUCTURELLE DEPUIS 10 ANS

- Dotation sur créances douteuses (strate 3) de 1 833 M€ hors Personal Finance
- Reprise de provisions sur encours sains (strates 1 & 2) de 517 M€ incluant une dotation complémentaire de 158 M€ sur le portefeuille d'immobilier commercial
- Stock de provisions de strates 1 & 2 élevé : 5,0 Md€

## — Coût du risque<sup>1</sup> bénéficiant d'un profil de risque prudent



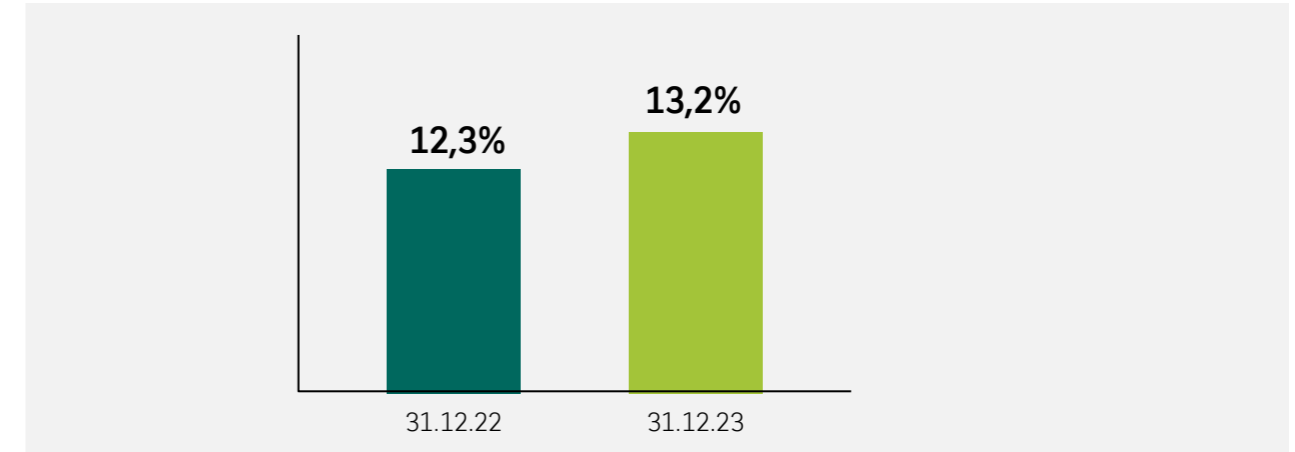
## — Ratio CdR / RBE parmi les plus bas en Europe<sup>2</sup>



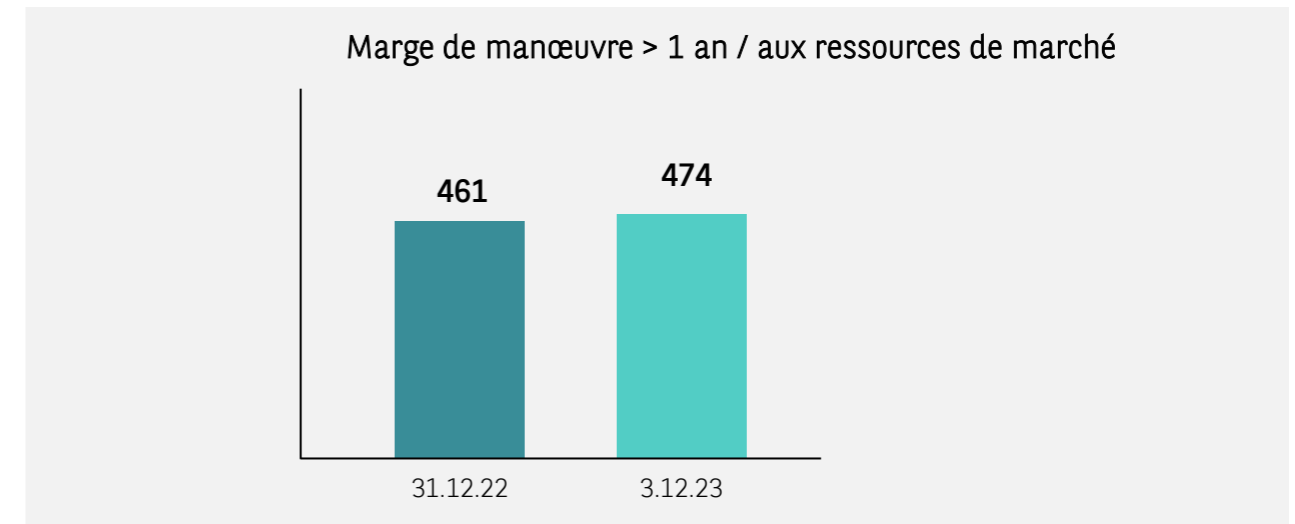
# STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

- **Ratio CET1 : 13,2%<sup>1</sup> au 31.12.23 (+90 pb / 31.12.22)**
  - Résultat 2023 après prise en compte d'un taux de distribution de 60% net de l'évolution des actifs pondérés et de leur optimisation : +30 pb
  - Impact lié à l'application d'IFRS 17, à la mise à jour des modèles et règlementations du 1T23 : -10 pb
  - Réalisation de la cession de Bank of the West le 01.02.23 nette du programme de rachat d'actions et du redéploiement du capital : +100 pb
  - Effet des ajustements liés au résultat distribuable : -30 pb
- **Ratio de levier<sup>2</sup> : 4,6% au 31.12.23**  
(rappel : objectif 2025 de 4,3%)
- **Liquidity Coverage Ratio élevé<sup>3</sup> : 148 % au 31.12.23**

## Ratio CET1

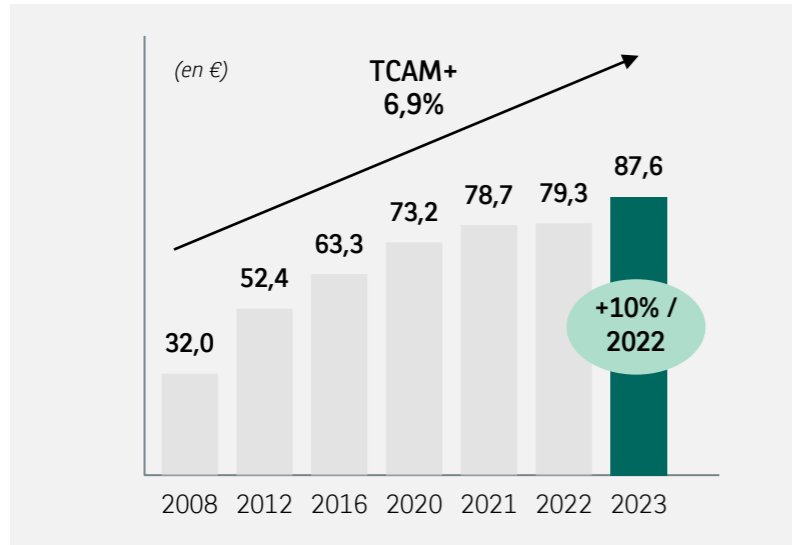


## Réserve de liquidité<sup>4</sup> (Md€)

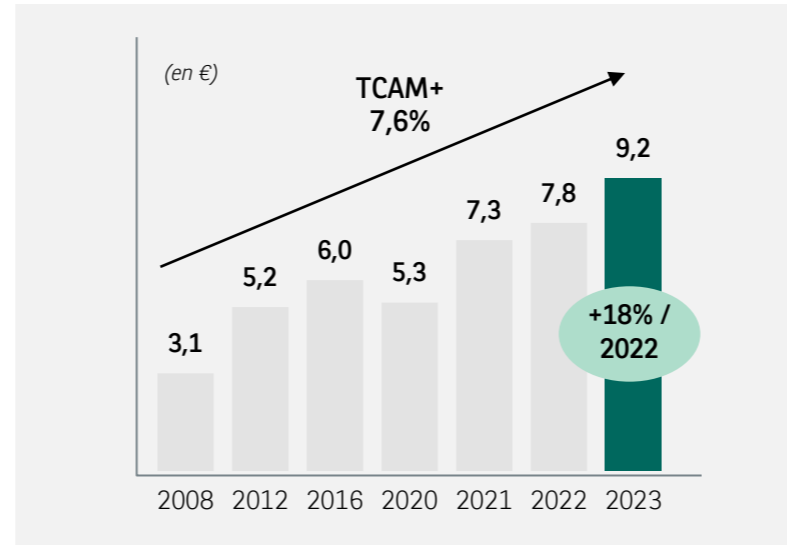


# BNP PARIBAS CRÉE DE LA VALEUR À LONG TERME POUR LES ACTIONNAIRES

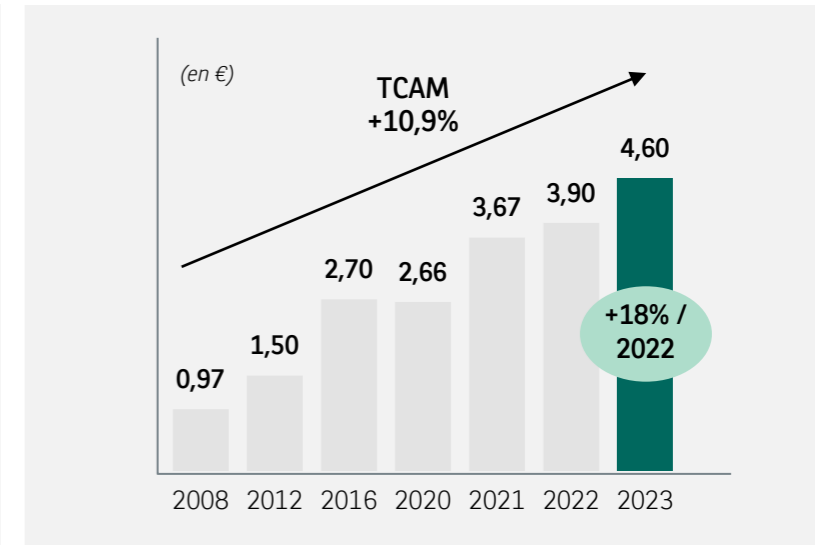
## — Actif net comptable tangible par action<sup>1</sup>



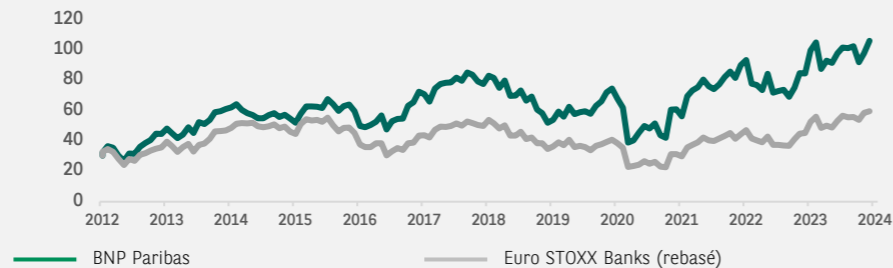
## — Bénéfice net par action<sup>2</sup>



## — Dividende par action en numéraire<sup>4</sup>



Total Return Performance (incl. dividende brut) - Base 02.01.12  
- Source Bloomberg



En relatif par rapport à janvier 2012

+250%

+97%

### Taux de distribution de 60%<sup>3</sup>

- Dividende 2023 en numéraire : 4,60 € par action<sup>4</sup>
- Programme de rachat d'actions 1,05 Md€ lancé le 4 mars 2024

# UN MODÈLE FORT ET RÉSILIENT AU TRAVERS DES CYCLES ÉCONOMIQUES

## Centré client

Approche de long terme renforcée par une gestion des risques solide

## Intégré

Couverture complète des besoins des clients avec des franchises leaders en Europe

## Diversifié

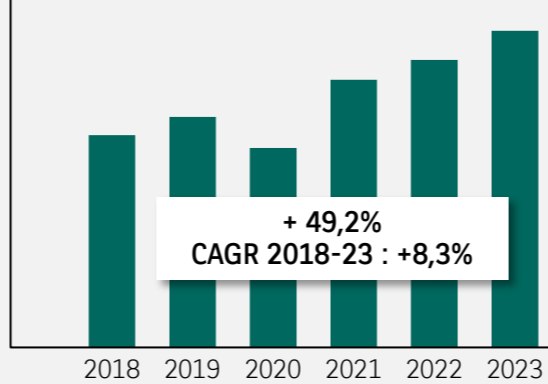
Par segments de clientèle, régions, secteurs et métiers

## À l'échelle

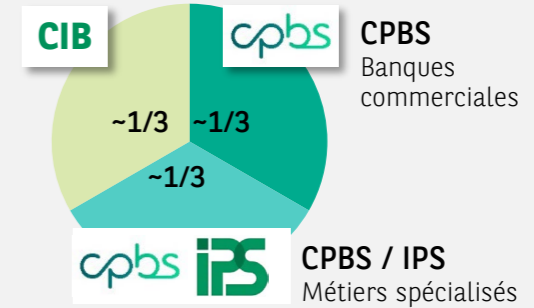
Exécution renforcée par l'industrialisation et les nouvelles technologies

## Un modèle résilient générant de la croissance

Résultat Net<sup>1</sup> (en €)

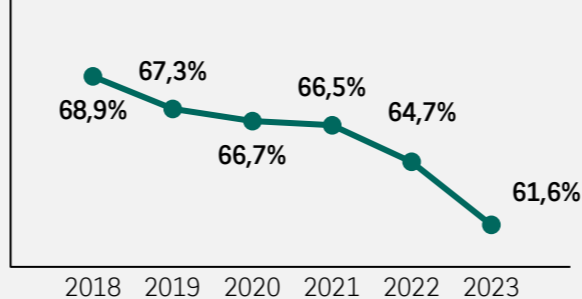


## Une allocation du capital équilibrée



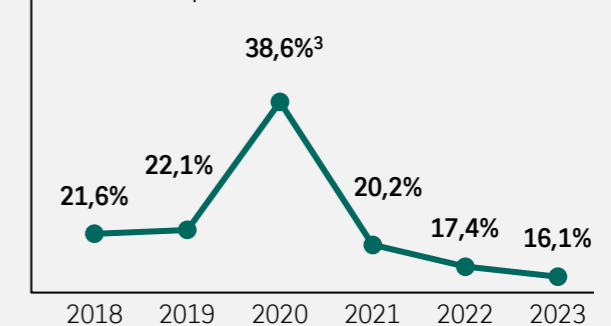
## Des gains d'efficacité continus

Coefficient d'exploitation<sup>2</sup>



## Un profil de risque renforcé

Coût du risque / RBE<sup>2</sup>



— SECTION 2 —

**Perspectives 2024 et 2025**

**Responsabilité Sociale & Environnementale**



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change



# STRATÉGIE À MOYEN TERME RÉAFFIRMÉE POUR ADRESSER LES ENJEUX DU SECTEUR BANCAIRE

1

## Gagner

des parts de marché à coût marginal

**Prioriser** les clients les mieux positionnés

**Renforcer** les plateformes industrielles

**Accentuer** les ventes croisées

**Fournir** au bon client le bon service avec le bon niveau de rentabilité

2

## Optimiser

la contrainte du coût du capital

**Cibler** les leviers de croissance

**Développer** les activités générant des commissions

**Investir** dans les activités Beyond Banking

**Renforcer** les capacités Originate to Distribute

3

## S'adapter

aux cycles économiques

**Optimiser** les portefeuilles en continu

**Maintenir** l'équilibre de l'allocation du capital

**Perpétuer** notre culture prudente et proactive du risque

**Céder** les activités non core

4

## Accompagner

la transition énergétique

**S'adapter** aux besoins des clients avec des produits dédiés

**Déployer** des structures dans chaque métier

**Investir** en continu dans la formation

**Rester fidèle** à notre culture d'engagement

5

## Investir

dans le facteur humain et la technologie

**Développer** l'engagement des collaborateurs

**Attirer** et fidéliser les talents

**Investir** dans la technologie et la sécurité

**Anticiper** les ruptures liées à l'IA

1	2	3	4
Revenus 2024	Effet de ciseaux 2024 <sup>1</sup>	Coût du risque 2024	Résultat net 2024 <sup>2</sup>
Croissance > +2% vs. Revenus distribuables <sup>3</sup> 2023 (46,9 Md€)	Positif	< 40 pb	> Résultat net distribuable <sup>3</sup> 2023 (11,2 Md€)

### — Vents contraires 2024



- Décisions d'autorités publiques (impact 2024 après impôt : -500 M€)
- Normalisation du prix de vente des véhicules d'occasion (Arval)

### — Vents porteurs 2024



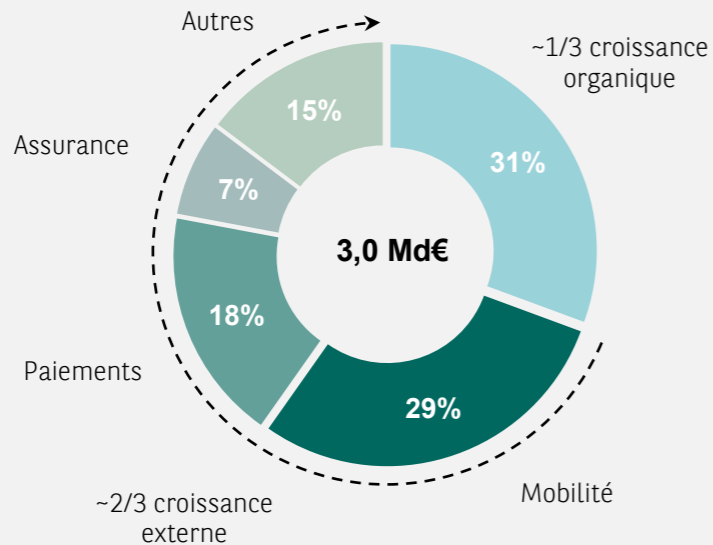
- Renforcement des initiatives d'efficacité (impact 2024 avant impôt : +400 M€)
- Qualité du portefeuille de crédits / coût du risque sur le cycle
- Capital redéployé avant le S1 2024 : 55bps (ROIC<sup>4</sup> 2025<sup>e</sup> >16%)
- Baisse des taux courts à partir du S2 2024
- Nouveau Personal Finance : impact positif sur le résultat avant impôt dès 2024
- Gains de parts de marché de CIB en conservant l'allocation équilibrée du capital

# LE REDÉPLOIEMENT DU CAPITAL EST BIEN ENGAGÉ ET DISCIPLINÉ

Des concrétisations depuis janvier 2022 pour accélérer la croissance et créer de nouvelles opportunités

- Nouveaux projets (croissance organique & externe) ~15bps CET1
- Capital en cours de redéploiement ~55bps à fin S1 2024 (50% des 110bps à redéployer)
- ROIC 2025<sup>1</sup> >16%

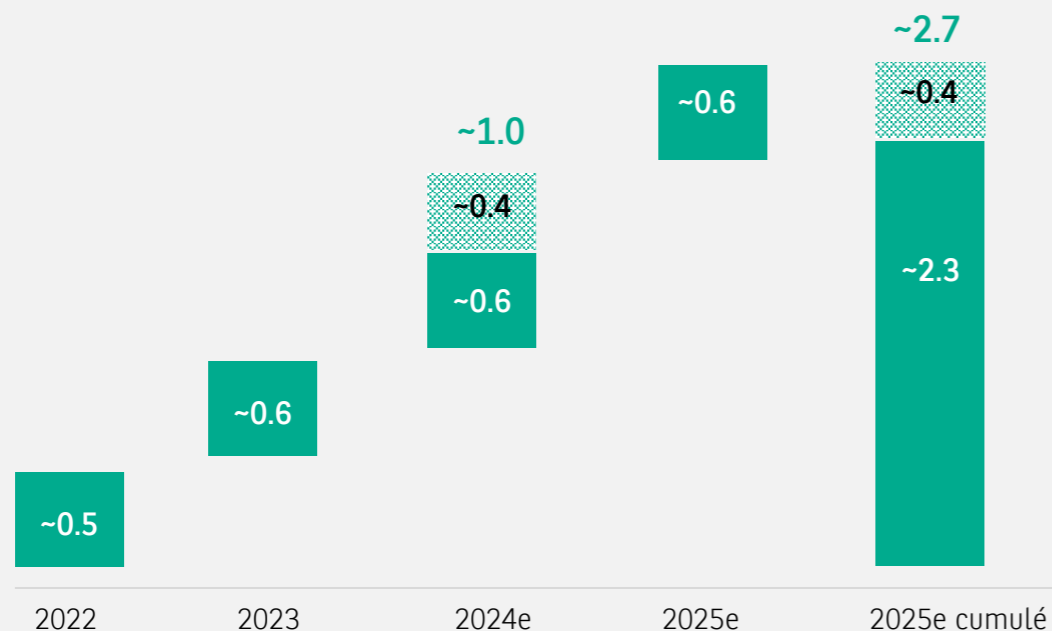
Capital redéployé (~40bps)



MOBILITÉ		Partenariat avec <a href="#">Stellantis</a> dans 3 pays européens (PF, Cardif and CIB)
		Partenariat avec <a href="#">JLR</a> dans 9 pays européens (PF, Arval, Cardif and CIB)
		Augmentation de la participation de PF dans des JVs avec le <a href="#">Groupe Geely</a>
PAIEMENTS		Acquisition par Arval de <a href="#">Terberg Business Lease Group</a> aux Pays-Bas et en Belgique
		Acquisition de <a href="#">Floa</a> sur le segment du paiement fractionné
ASSURANCE		Accord signé avec le groupe Fosun pour le rachat de sa participation de ~9% dans <a href="#">ageas</a> (sous réserve des autorisations réglementaires requises)
		Renouvellement et expansion du partenariat de distribution avec <a href="#">Magazine Luiza</a>
		Développement de la JV entre BNP Paribas Cardif et <a href="#">JAB</a> dédiée à l'assurance des animaux domestiques
AUTRES		Acquisition de <a href="#">Kantox</a> , une fintech leader en gestion automatisée du risque de change
		Acquisition des 50% restants de <a href="#">bpost banque</a>
		Augmentation de la part du Groupe dans la JV avec <a href="#">Bank of Nanjing</a> dédiée au crédit à la consommation

# ACCÉLÉRATION ET RENFORCEMENT DES INITIATIVES D'EFFICACITÉ – 400 M€ EN 2024

## — Économies de coûts (en Md€)



- Mutualisation (Nearshore / Offshore)
- Automatisation / Robotisation / Digitalisation
- Accélération du déploiement des plateformes cloud et des cas d'usage en Intelligence Artificielle
- Optimisation et flexibilité du parc immobilier
- Discipline dans la gestion des dépenses externes
- Renforcement du sourcing global

- Économies de coûts augmentées de **400 M€ en 2024** et s'élevant à un total de **2,700 M€ en 2025**
- Allocation par pôles opérationnels : CPBS (**56%**), CIB (**33%**), IPS (**11%**)
- Effet de ciseaux 2022-2025<sup>1</sup> > **2pts** en moyenne et positifs chaque année

# POURSUITE DES GAINS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET AVANCÉES TECHNOLOGIQUES

## Optimisation de la dépense externe et du parc immobilier

- **Discipline rigoureuse** de gestion des dépenses externes
- **Optimisation et flexibilité** du parc immobilier
- **Réduction des émissions** de gaz à effet de serre en propre

- **Amélioration du taux de mutualisation<sup>1</sup>** de 10 pts depuis 2021
- **Diminution du nombre d'agences<sup>2</sup>** : ~9% depuis 2021
- **Poids des critères CSR** dans les appels d'offres : 15%

## Industrialisation et mutualisation

- **Simplification et automatisation** des processus
- **Convergence** des plateformes industrielles
- **Développement des Centres de Services Partagés (CSP)**

- **~1 900 assistants virtuels** (potentiel additionnel >1 000)
- **Centre de Services Partagés** : augmentation de +25% des ETP<sup>3</sup> (objectif 2025 atteint)
- **Réduction de 30%** des datacenters et datarooms depuis 2021

## Infrastructure et usage renforcé des nouvelles technologies









- **Accélération du déploiement** des plateformes cloud
- **Généralisation des API** et interopérabilité des processus
- **Partenariats ciblés** avec des fintechs

- **~45% des applications utilisent le cloud** (objectif 2025 : 60%)
- **+210 collaborations** avec des startups

900 API — +35%  
700 M / 2022  
transactions/mois<sup>4</sup>

# RECONNAISSANCES EXTERNES DE LA STRATÉGIE RSE DE BNP PARIBAS

## — Dernières notations extra-financières

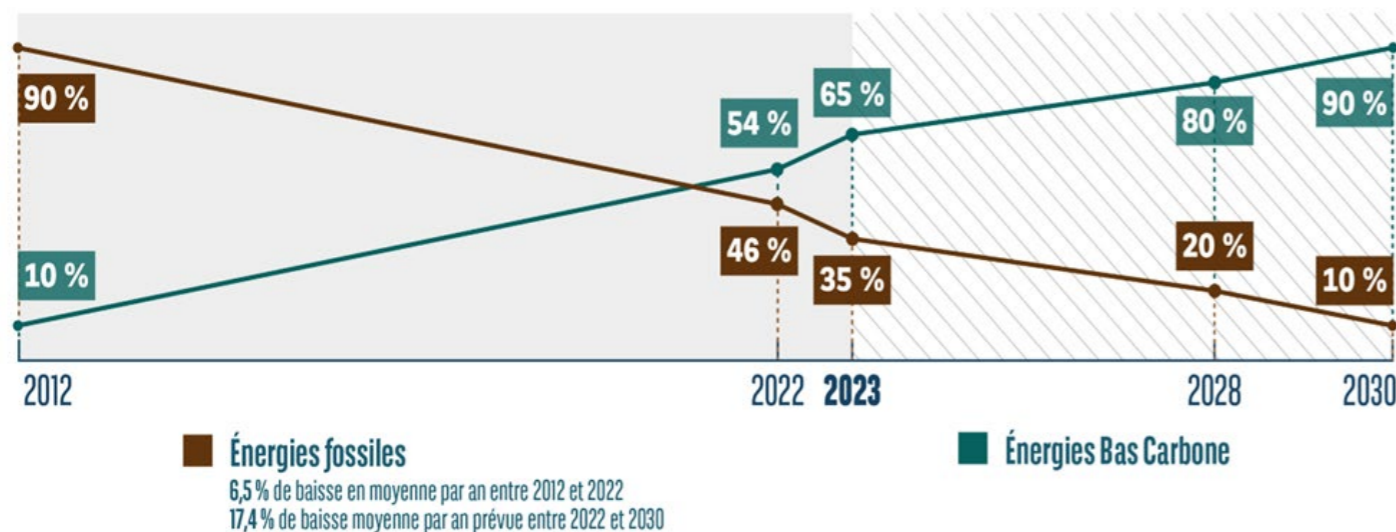
AGENCE	NOTATION	COMMENTAIRE
 1	4,4/5	Dans les 11 % les mieux notés de l'industrie bancaire
 1	70/100	Au-dessus de la moyenne du secteur et 2 <sup>ème</sup> dans la catégorie « Diversified banks in Europe »
 1	65/100	Dans les 7 % les mieux notés de l'industrie bancaire (1 % pour l'environnement)
	AA	Au-dessus de la moyenne des institutions financières Leader de la partie environnement (10/10 contre 5/10 pour la moyenne du secteur)
	Medium risk 24,6/40 <sup>2</sup> (Mars 2024)	Au-dessus de la performance moyenne du secteur « Banks » et du sous-secteur « Diversified banks »
	C+ (2023)	Statut « Prime » dans les 10 % les mieux notés des « Commercial Banks & Capital Market »
	A (2023)	Parmi la A-list regroupant les 1,5 % des entreprises les mieux notées sur le questionnaire climat
	68/100 (2023)	Dans les 8% les mieux notés

## — Dernières récompenses

-  **EUROMONEY - 2023 “World’s Best Bank” et “World’s Best Bank for Sustainable Finance”**
-  **CORPORATE KNIGHTS - 2024 “Global 100 Most Sustainable Corporations” pour la 10<sup>ème</sup> année consécutive**
-  **IFR - 2023 “ESG Financing House”**

Forte accélération des financements des énergies bas carbone et de la sortie des énergies fossiles<sup>1</sup>

Poids des énergies fossiles et des énergies bas carbone dans les financements à la production d'énergies de BNP Paribas<sup>1</sup>



- **Objectif de 80%** des financements liés aux énergies bas carbone avancé à 2028 par rapport à la trajectoire initiale
- **Nouvel objectif fixé à 90%** à horizon 2030

Ratio « Flux de financements »  
BNP Paribas 2023<sup>2</sup>

1 / 11

Extraction & Production pétrolière & Gazière / Energies  
Renouvelables

N°1 mondial<sup>3</sup>

Obligations et crédits ESG  
avec 62,5Md\$ en 2023

Meilleure banque<sup>4</sup>

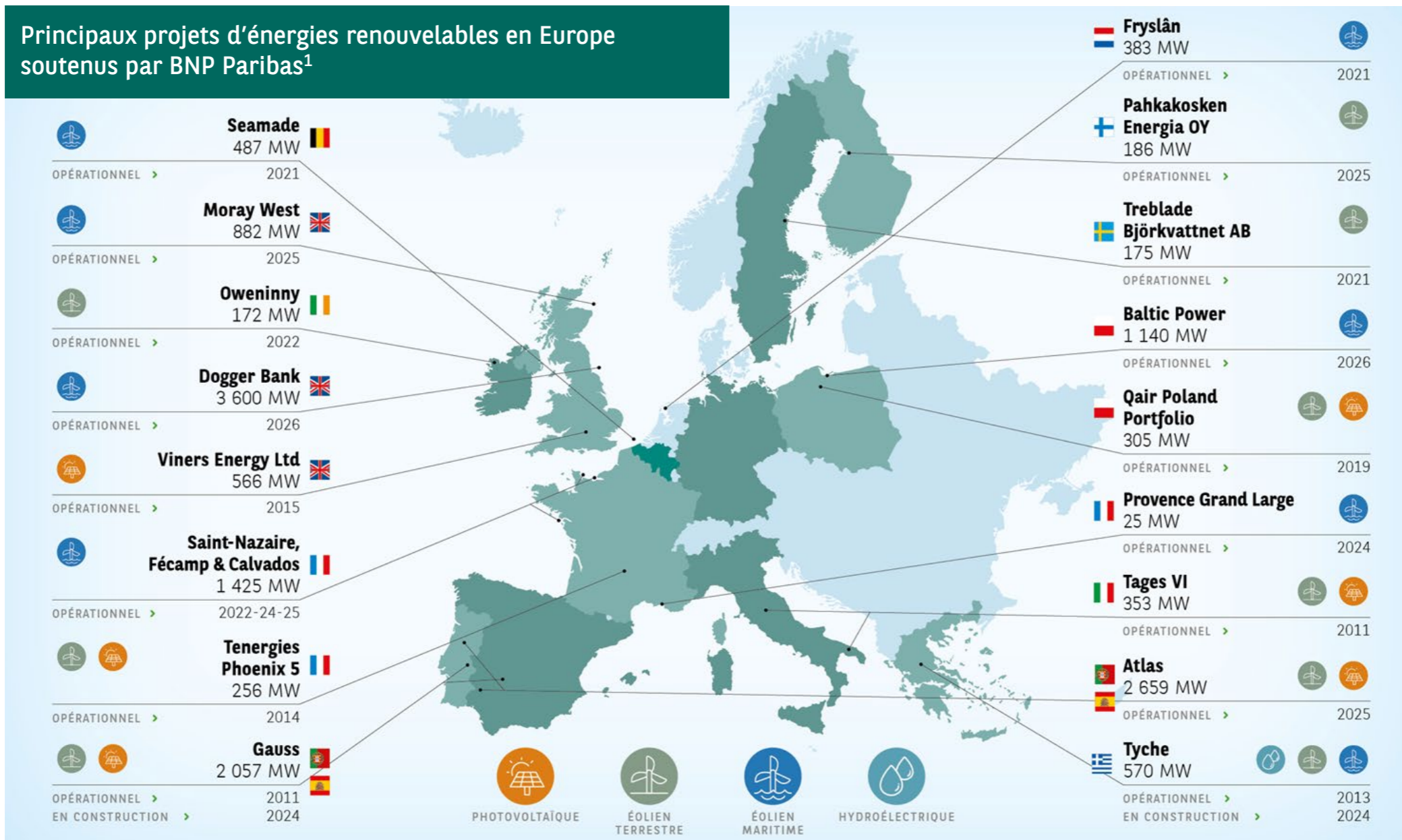
dans le monde en matière  
de finance durable en 2023

Low Carbon Transition Group :

200 banquiers spécialisés dédiés à  
l'accompagnement des grandes entreprises




Principaux projets d'énergies renouvelables en Europe soutenus par BNP Paribas<sup>1</sup>






Éthique et inclusion

 **Mixité du management**  
% des femmes au sein des SMP<sup>1</sup>  
**37%**  
Objectif 2025 : 40%


 **Enquête Conduct & Inclusion 2023**  
Opinions favorables sur le volet Inclusion **83%**


 **Inclusion Days 2023**  
Nombre de participants **17k**  
Dans 30 pays


 **Score global d'engagement**  
Consolidation enquêtes 2023 couvrant 86% des effectifs **85 /100**  
(Taux de participation : 69%)


 **Première et seule banque en France détenant le label « Alliance » AFNOR regroupant les labels « Diversité » et « Égalité professionnelle »**

Expérience collaborateur

 **Nombre d'heures solidaires par les collaborateurs** **1 268 515 h**  
Objectif 2025 : 1 million d'heures sur deux ans glissants<sup>2</sup> (2022 + 2023)

 **% de collaborateurs bénéficiant de l'Employee Assistance Program<sup>3</sup> (We Care)** **83%**

 **Nombre de collaborateurs formés à l'Agile depuis 2021** **>11k**

 **% de collaborateurs qui télétravaillent en Europe** **75%**  
2 jours par semaine en moyenne

 **1<sup>ère</sup> banque du secteur au classement London Stock Exchange ESG 2023**  
**96 / 100 sur le volet social**

Capital humain

 **% de collaborateurs ayant suivi au moins 4 formations** **98,2%**  
Objectif 2025 : 90%<sup>2</sup>

 **Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur en 2023** **24,2 h**  
Dont hors formations obligatoires **19,8 h**

 **Nombre de collaborateurs formés Sustainability Academy en 2023** **>86k**

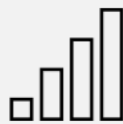
**#UNEXPECTEDJOBS**  
**Nombre de vues sur les posts de collaborateurs sur LinkedIn** **14,7M**

 **Seule banque dans le Top 10 des employeurs en France labellisée Top Employeur Europe 2023+2024 pour les 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> années consécutives**



## MÉCÉNAT GLOBAL À HAUT NIVEAU

111,6 M€ en 2023\*



- Plus de 1% en moyenne du RNP depuis 5 ans



- Près d'un demi-milliard d'euros en 5 ans



- Un mécénat à + 70 % européen

+18,3% Vs 2022

\* déclaratif

## DES ENVELOPPES EXCEPTIONNELLES POUR AGIR RAPIDEMENT ET GLOBALEMENT

Le Groupe s'est mobilisé en coalition pour répondre aux différentes urgences sociales ou humanitaires dans le monde

**20 M€** Mécénat issu du rachat d'actions fléché sur de grandes causes identifiées par nos entités locales en France, en Europe et dans le monde



- BNP Paribas est la première banque à avoir accompagné son rachat d'actions d'une tranche solidaire
- Situations d'urgence : précarité alimentaire, logement, accueil des femmes et des réfugiés
- Grands sujets de société : climat, biodiversité, accès à l'eau, égalité des chances

**+15 M€** Mécénat d'urgence lors de graves crises : séismes en Turquie/Syrie et au Maroc



- Des enveloppes locales, relayées par des actions du Groupe

**+20 M€** Un engagement humain au travers du mécénat de compétence en France



Un réseau de 12 fondations et fonds de dotation agissant aux côtés des métiers du Groupe pour mettre en œuvre notre action philanthropique

— SECTION 3 —

# Gouvernance et rémunération



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change



**M. Christian NOYER**

- Administrateur de sociétés
- Président du Comité des comptes, membre du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité
- Indépendant au sens du Code Afep-Medef<sup>1</sup>

**Principaux domaines d'expertise :**  
Banque / Finance,  
Marche internationale des affaires,  
Risques / Suivi de la réglementation,  
LCB / FT



**M<sup>me</sup> Marie-Christine LOMBARD**

- Présidente du Directoire de Geodis
- Membre du Comité des rémunérations
- Indépendante au sens du Code Afep-Medef<sup>1</sup>

**Principaux domaines d'expertise :**  
Marche internationale des affaires,  
Digital / Cybersécurité,  
RSE



**M<sup>me</sup> Annemarie STRAATHOF**

- Nationalité néerlandaise
- Administratrice de sociétés
- Indépendante au sens du Code Afep-Medef<sup>1</sup>

**Principaux domaines d'expertise**  
Banque / Finance,  
Risques / Suivi de la réglementation,  
RSE, LCB/FT

## Onzième résolution (agrée par le Conseil d'administration)

**Mme Juliette BRISAC** : 11<sup>ème</sup> résolution

- Chief Operating Officer - Direction de l'Engagement d'Entreprise
- Présidente du Conseil de Surveillance du FCPE Actionnariat Monde
- Membre du Comité des comptes

## Résolutions A à C (non agréées par le Conseil d'administration)

**Mme Isabelle CORON** : résolution A non agréée par le Conseil d'administration

- Consultante senior - RISK Consulting - RISK COO
- Membre du Conseil de Surveillance du FCPE Actionnariat Monde

**M. Thierry SCHWOB** : résolution B non agréée par le Conseil d'administration

- Chargé de Relations Institutions Financières / FIC BANKER, CIB - FIC INSURANCE PARIS

**M. Frederic MAYRAND** : résolution C non agréée par le Conseil d'administration

- Managing Director, Financial Institutions Coverage, BNP PARIBAS CANADA

En cas d'accord des actionnaires, votre Conseil comprendra à l'issue de cette Assemblée Générale

### — 12 Administrateurs



nommés par l'Assemblée Générale

- Pour 3 ans
- 4 nationalités
- 8 administrateurs indépendants<sup>1</sup>
  - Soit les 2/3 des administrateurs élus par les actionnaires
- 7 femmes
  - Soit plus de la moitié des administrateurs élus par les actionnaires
  - Dont 1 représentant des salariés actionnaires

### — 2 Administrateurs

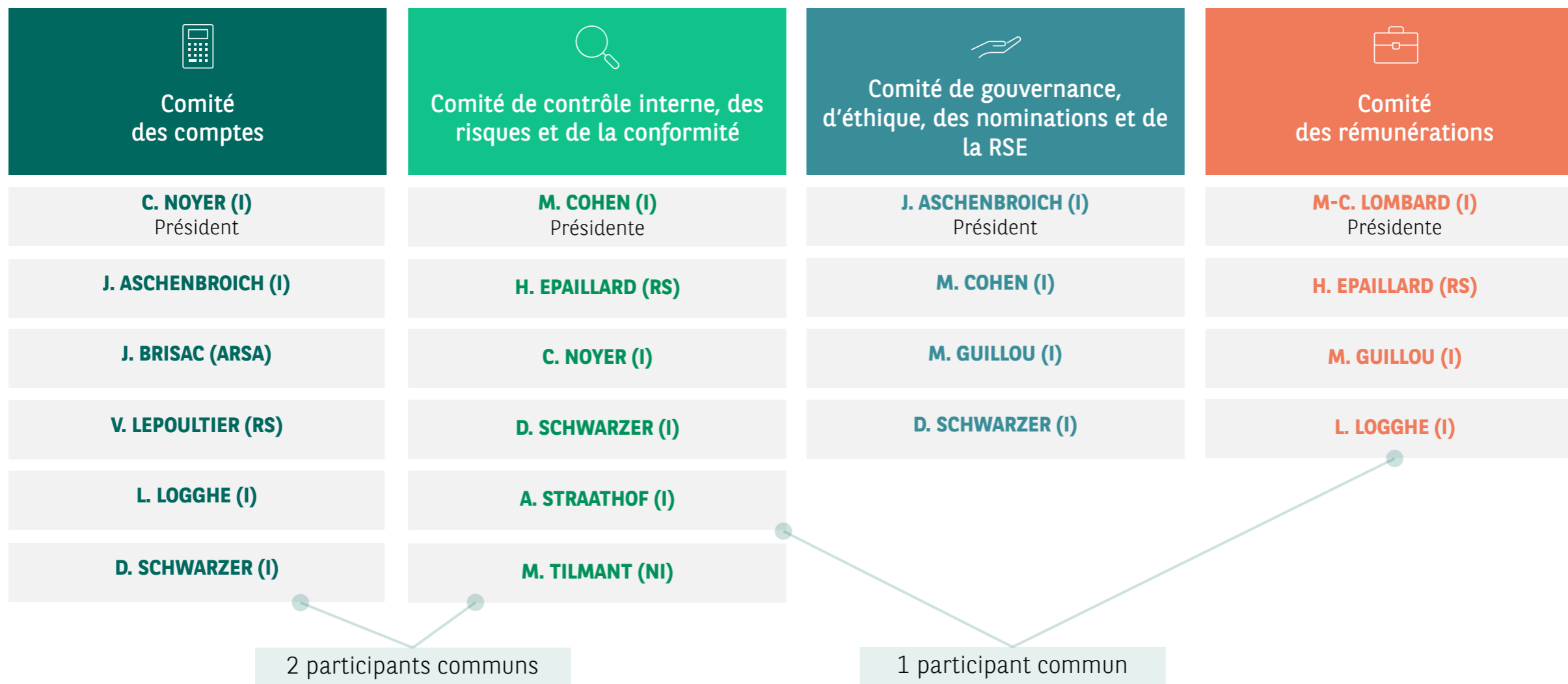


élus par les salariés

- Pour 3 ans
- 1 femme
- Non indépendants<sup>2</sup>
  - L'un est membre du Comité des comptes
  - L'autre siège au Comité des rémunérations et au Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

➤ Des administrateurs aux compétences complémentaires

Une composition en pleine conformité avec les recommandations de Place



(I): Administrateur indépendant au regard des dispositions du Code Afep-Medef et selon l'appréciation du Conseil ; (NI): Administrateur non indépendant au regard des dispositions du Code Afep-Medef et selon l'appréciation du Conseil ; (ARSA) : Administrateur représentant les salariés actionnaires ; (RS) : Administrateur élu par les salariés.

## — Rappel

- Enveloppe de rémunérations de 1 300 000 euros en 2016
- Enveloppe de rémunération portée à 1 540 000 euros par la vingtième résolution de l'Assemblée Générale du 17 mai 2022
  - Soit 110 000 euros par administrateur
  - i.e. un montant 2,8 fois inférieur à celui de leurs pairs des banques européennes comparables<sup>1</sup>

— Proposition d'une nouvelle enveloppe de rémunérations à partir de 2024 du fait des responsabilités accrues dans le secteur bancaire

- 1 850 000 euros, soit +20%
- Soit 132 000 euros en moyenne

— Portant la rémunération de chaque membre du Conseil d'administration à un niveau **qui resterait toujours très inférieur à celui de leurs homologues des banques européennes comparables<sup>1</sup>**

- Dans un rapport de 1 à 2,5 par rapport à la moyenne



	CRITÈRES DE DETERMINATION	% de la Rémunération Variable Cible <sup>1</sup>	
		Poids	Résultats
		JEAN-LAURENT BONNAFÉ	
Critères liés à la performance financière du Groupe <sup>2</sup>	Évolution du Bénéfice Net par Action au cours de l'exercice sous revue Le dépassement de l'objectif ne peut induire une augmentation de plus de 130% de la part variable liée à ce critère.	<b>37,5%</b>	<b>41,25%</b>
	Pourcentage de réalisation du budget de Résultat Brut d'Exploitation du Groupe Le dépassement de l'objectif ne peut induire une augmentation de plus de 130% de la part variable liée à ce critère	<b>37,5%</b>	<b>35,63%</b>
Critères liés à la performance RSE du Groupe	Évaluation multicritères des actions entreprises sur les plans environnemental, sociétal et social Le dépassement des objectifs liés aux critères RSE n'induit aucune augmentation de la part variable liée à ces critères.	<b>15,0%</b>	<b>15,0%</b>
Critères qualitatifs	Appréciation au regard de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Banque, notamment de son plan Growth, Technology & Sustainability 2025, tant dans ses dimensions humaine, organisationnelle et technique, et tenant compte du contexte général de l'année considérée Le dépassement des objectifs qualitatifs n'induit aucune augmentation de la part variable liée à ces critères.	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>

**La rémunération variable annuelle attribuée est plafonnée à 120 % de la rémunération fixe.**

CRITÈRES DE DETERMINATION		% de la Rémunération Variable Cible <sup>1</sup>		
		Poids	Résultats	
			Y. GERARDIN	T. LABORDE
Critères liés à la performance financière du Groupe <sup>3</sup>	Évolution du Bénéfice Net par Action au cours de l'exercice sous revue	<b>18,75%</b>	<b>20,63%</b>	<b>20,63%</b>
	Pourcentage de réalisation du budget de Résultat Brut d'Exploitation (RBE) du Groupe	<b>18,75%</b>	<b>17,81%</b>	<b>17,81%</b>
	Évolution du Résultat Net avant Impôt des activités sous responsabilité	<b>18,75%</b>	<b>19,95%</b>	<b>18,26%</b>
	Pourcentage de réalisation du budget de RBE du périmètre de responsabilité	<b>18,75%</b>	<b>18,55%</b>	<b>18,58%</b>
Le dépassement des objectifs ne peut induire une augmentation de plus de 130% de la part variable liée à la performance financière.				
Critères liés à la performance RSE du Groupe	Évaluation multicritères des actions entreprises sur les plans environnemental, sociétal et social	<b>15,0%</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,0%</b>
Critères qualitatifs	Appréciation au regard de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Banque, notamment de son plan Growth, Technology & Sustainability 2025, tant dans ses dimensions humaine, organisationnelle et technique, et tenant compte du contexte général de l'année considérée	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>
Le dépassement des objectifs RSE et qualitatifs n'induit aucune augmentation de la part variable liée à ces critères.				
<b>La rémunération variable annuelle attribuée est plafonnée à 120 % de la rémunération fixe.</b>				

## RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2023

	Rémunération Variable Cible	Maximum attribuable	Rémunération attribuée	Ratio « attribuée/cible »	Rappel Ratio « attribuée/cible » 2022
J-L. BONNAFÉ	1 843 000 €	2 211 600 €	1 877 648 €	101,88%	104,80%
Y. GERARDIN	1 500 000 €	1 800 000 €	1 529 100 €	101,94%	106,80%
T. LABORDE	900 000 €	1 080 000 €	902 520 €	100,28%	108,12%

	PRLT attribué	Valorisation du PRLT attribué <sup>1</sup>
J-L. BONNAFÉ	1 843 000 €	610 217 €
Y. GERARDIN	1 500 000 €	496 650 €
T. LABORDE	900 000 €	297 990 €

- Paiement conditionnel à l'issue d'une période de 5 ans, lié
  - à la performance intrinsèque du cours
  - à la surperformance comparée à celle de l'indice Euro Stoxx Banks
- Le PRLT attribué en 2024 comporte des clauses
  - de « malus » : non versement du montant prévu
  - de « claw-back » : restitution de tout ou partie des sommes déjà versées au titre des plans précédents sur une période de 5 ans
    - applicables en cas d'agissements non conformes aux attentes de BNP Paribas

**Rémunération variable à long terme calculée sur la base de la rémunération variable annuelle cible au titre de 2023**

# RÉMUNÉRATION TOTALE VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2023 ET 2022

	2023	2022	FIXE	VARIABLE ANNUEL	PRLT (à la juste valeur <sup>1</sup> )	TOTAL
J. LEMIERRE			950 000 €			950 000 €
			950 000 €			950 000 €
J-L. BONNAFÉ			1 843 000 €	1 877 648 €	610 217 €	4 330 865 €
			1 843 000 €	1 931 464 €	759 685 €	4 534 149 €
Y. GERARDIN			1 500 000 €	1 529 100 €	496 650 €	3 525 750 €
			1 500 000 €	1 602 000 €	618 300 €	3 720 300 €
Th. LABORDE			900 000 €	902 520 €	297 990 €	2 100 510 €
			900 000 €	973 080 €	370 980 €	2 244 060 €

50% de la rémunération indexée sur le cours de l'action

# LES MULTIPLES DE RÉMUNÉRATION

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Président du Conseil d'administration</b>						
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	12	12	12	11	11	10
Évolution N/N-1	2%	-5%	-2%	-5%	-3%	-2%
Ratio sur rémunération médiane des salariés	19	18	18	17	16	16
Évolution N/N-1	-1%	-3%	-2%	-3%	-5%	-5%
<b>Directeur Général</b>						
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	41	45	43	44	48	45
Évolution N/N-1	-6%	9%	-5%	3%	8%	-7%
Ratio sur rémunération médiane des salariés	62	69	66	69	74	67
Évolution N/N-1	-9%	11%	-5%	6%	7%	-9%
<b>Directeur Général délégué</b>						
<b>Y. Gérardin<sup>1</sup></b>						
Ratio sur rémunération moyenne des salariés				42	39	36
Évolution N/N-1				ns	-8%	-7%
Ratio sur rémunération médiane des salariés				66	60	54
Évolution N/N-1				ns	-10%	-10%
<b>Th. Laborde<sup>1</sup></b>						
Ratio sur rémunération moyenne des salariés				25	23	21
Évolution N/N-1				ns	-6%	-9%
Ratio sur rémunération médiane des salariés				39	36	32
Évolution N/N-1				ns	-8%	-11%

## Un positionnement décalé par rapport à leurs pairs

— **Aucune révision de la rémunération des DGD n'est intervenue depuis leur nomination en mai 2021, il y a 3 ans.**

— **Une référence constituée des Banques européennes comparables<sup>1</sup> :**

Barclays, BBVA, Crédit Agricole, Deutsche Bank, HSBC, Santander, Société Générale, UBS et UniCredit

- BNP Paribas : 1<sup>ère</sup> capitalisation boursière de la zone euro et la 3<sup>ème</sup> en Europe
- BNP Paribas : 1<sup>er</sup> en termes de PNB sur le pôle CIB, 3<sup>ème</sup> sur le pôle CPBS<sup>2</sup>

— **Une rémunération en décalage significatif par rapport à la médiane de leurs pairs<sup>3</sup> :**

- Pour M. Yann Gérardin en charge du pôle CIB :  
-27%, 6<sup>ème</sup> sur 10
- Pour M. Thierry Laborde en charge du pôle CPBS :  
-30%, 6<sup>ème</sup> sur 10

— **Proposition de révision de la rémunération fixe de 20% à partir de 2024, soit :**

- 1 800 000 euros pour M. Yann Gérardin
- 1 080 000 euros pour M. Thierry Laborde

— **Des rémunérations toujours inférieures à la médiane de l'univers de référence**

**ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE**

**Rapport des Commissaires  
aux comptes**



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change



## — Principaux éléments de nos rapports :

- **Opinion**
- Référentiel d'audit, affirmation d'indépendance des « CACs » et observation
- **Points clés de l'audit**
- **Vérification des informations du « RGE »**
- Format de présentation des comptes consolidés
- Date de première nomination des « CACs » et antériorité des mandats
- Responsabilités de la Direction
- Responsabilités des « CACs »
- Rapport au Comité des comptes

- **Une opinion sans réserve**
- **4 points clés de l'audit**
  - Appréciation du risque de crédit et évaluation des dépréciations sur les portefeuilles de prêts à la clientèle
  - Valorisation des instruments financiers
  - Contrôles généraux informatiques
  - Effets de la première application de la norme IFRS 17 et évaluation des passifs des contrats d'assurance
- **Vérification des informations du rapport de gestion et autres informations spécifiques**
  - Pas d'observation

### — Assemblée Générale Ordinaire

- **Rapport sur les conventions réglementées**
  - Pas de convention nouvelle conclue en 2023
  - Convention réglementée déjà approuvée par votre Assemblée Générale :
    - ✓ **Poursuite de la convention de non-concurrence conclue entre BNP Paribas et Monsieur Jean-Laurent Bonnafé**

### — Assemblée Générale Extraordinaire

- **Rapport sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières**
  - Pas d'observation dans notre rapport relatif aux résolutions 24, 25, 26 et 31
- **Rapport sur la réalisation des opérations réservées aux adhérents du Plan d'Épargne d'Entreprise**
  - Pas d'observation dans notre rapport relatif à la résolution 30
- **Rapport sur la réduction du capital par annulation d'actions**
  - Pas d'observation dans notre rapport relatif à la résolution 32

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

14 MAI 2024



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change

# NOTES

## Diapositive 5

1. NB : Le coût du risque n'intègre pas les « Autres charges nettes pour risque sur instruments financiers » ;
2. Charges relatives aux risques remettant en cause la validité ou la force exécutoire d'instruments financiers octroyés (provisions extraordinaires sur les prêts hypothécaires en Pologne et provisions pour litiges liés à Personal Finance et provisions pour risque sur créances en 2023 (775 M€) comptabilisées en « Autres activités ») ;
3. Hors résultat des activités destinées à être cédées (IFRS 5) (NB : cession de Bank of the West effective le 01.02.23) ;
4. Résultats servant de base au calcul de la distribution ordinaire en 2023 reflétant la performance intrinsèque du Groupe post impact de la cession de Bank of the West et post contribution à la constitution du Fonds de Résolution Unique (FRU), hors éléments extraordinaires – Évolutions calculées sur cette base ;
5. Rentabilité des fonds propres tangibles, non réévalués sur la base distribuable ; ROTE de 10,7% sur une base publiée ;
6. Bénéfice par action distribuable fin de période calculé sur la base du résultat distribuable 2023 et du nombre d'actions en circulation en fin de période (8,79€ sur la base du nombre d'actions moyen).

## Diapositive 6

1. BNP Paribas : résultat net distribuable ;
2. UBS : résultat net sous-jacent.

## Diapositives 7 et 8

1. Intégrant 100% de la Banque Privée (hors effet PEL/CEL en France) ;
2. Hors métiers Real Estate et Principal Investments ;
3. Source : Commission Européenne (novembre 2023).

## Diapositive 9

1. Source : revenus de BNP Paribas publiés en 2023 ; Coalition Greenwich FY23 Competitor Analytics sur la base de la structure de produits de BNP Paribas - Part de marché calculée comme le ratio des revenus de BNP Paribas publiés en 2023 sur les revenus de l'industrie en 2023 ;
2. Source : revenus de BNP Paribas publiés en 2023 pour Global Markets ; Coalition Greenwich FY23 Competitor Analytics sur la base de la structure de produits de BNP Paribas - Part de marché calculée comme le ratio des revenus de BNP Paribas publiés en 2023 sur les revenus de l'industrie concernant Global Markets en 2023.

## Diapositive 10

1. Périmètre et change historiques (hors Bank of the West cédée le 01.02.23) ;
2. Intégrant 100% de la Banque Privée (hors effet PEL/CEL en France) ;
3. Hors Italie ;
4. Comptes ouverts depuis la création, au total dans l'ensemble des pays ;
5. Intégrant 2/3 de la Banque Privée hors effet PEL/ CEL ;
6. Rappel : effet base au 4T22 lié à un changement de méthode (+163 M€ chez BCEF) ;
7. Effets de l'application de la norme IAS 29 et prise en compte de la performance de la couverture en Turquie (CPI linkers).

## Diapositive 11

1. Y compris actifs distribués ;
2. Actifs sous gestion des fonds ouverts distribués en Europe classifiés Article 8 ou 9 d'après la réglementation SFDR ;
3. Source : WealthBriefing, Wealth for Good Awards 2023 ;
4. Rapport ShareAction 2023 ;
5. Actifs sous gestion, analyse interne basée sur les données Morningstar au 30.11.23.

# NOTES

## Diapositive 12

1. NB : Le coût du risque n'intègre pas les « Autres charges nettes pour risque sur instruments financiers » ;
2. Source : publications des banques de la zone Euro.

## Diapositive 13

1. CRD5 ; y compris dispositions transitoires IFRS9 ;
2. Calculé conformément au Règlement (UE) n°2019/876 ;
3. LCR fin de période calculé conformément au Règlement (CRR) 575/2013 art. 451a ;
4. Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (« counterbalancing capacity ») tenant compte des règles prudentielles, notamment américaines, diminués des besoins intra-journaliers des systèmes de paiement.

## Diapositive 14

1. Réévalué fin de période, en € ;
2. Bénéfice par action 2023 calculé sur la base du résultat distribuable 2023 et du nombre d'actions en circulation en fin de période (8,79€ sur la base du nombre d'actions moyen) ;
3. Appliqué au Résultat distribuable après rémunération des TSSDI ;
4. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2024, détachement le 21 mai 2024, paiement le 23 mai 2024.

## Diapositive 15

1. RNPG 2022 proforma y compris résultat des activités destinées à être cédées en application de la norme IFRS 5 (NB : cession de Bank of the West le 01.02.23), Résultat distribuable en 2023 ;
2. Hors éléments exceptionnels, hors contribution de Bank of the West et base distribuable en 2023 pour refléter la performance intrinsèque du Groupe post impact de la cession de Bank of the West et post constitution du FRU – Application de la norme IFRS 17 et IFRS 5 à partir de 2022 ;
3. NB : 1,4 Md€ de provisions de strates 1 & 2 liées à la crise sanitaire en 2020.

## Diapositive 18

1. Progression des revenus du Groupe entre 2023 (distribuable) et 2024 moins progression des frais de gestion du Groupe entre 2023 (distribuable) et 2024
2. Part du Groupe
3. Recomposition des séries trimestrielles publiée le 29 février 2024. Résultats servant de base au calcul de la distribution en 2023 reflétant la performance intrinsèque du Groupe post impact de la cession de Bank of the West et post contribution à la constitution du Fonds de Résolution Unique (FRU) hors éléments extraordinaires
4. Retour sur Capital Investi : résultat net estimé 2025 généré par le capital redéployé depuis 2022, par rapport au capital alloué (CET1)

## Diapositive 19

1. ROIC : revenu net estimé 2025 généré par le capital redéployé depuis 2022, divisé par l'allocation correspondante estimée de CET1.

## Diapositive 20

1. Taux de croissance annuel composé 2022-2025 des revenus du Groupe, moins taux de croissance annuel composé 2022-2025 des frais de gestion du Groupe, hors Bank of the West.

## Diapositive 21

1. Ratio de mutualisation illustrant l'optimisation des immeubles avec la mise en place du flex office : nombre de places < nombre de résidents ;
2. Périmètre des banques commerciales de la zone Euro ;
3. Y compris assistants externes ;
4. Sur les plateformes d'API du Groupe.

# NOTES

## Diapositive 22

1. Nos résultats impactent la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
2. 0 étant la meilleure note possible.

## Diapositive 23

1. Source : données de gestion internes – exposition de crédit en Md€ au 30.09.23 / 30.09.22 ; Bas Carbone (32 Md€ au 30.09.23) : Renouvelables (28,8 Md€), Biocarburant (0,2 Md€), Nucléaire (3 Md€), Energies fossiles (17,3 Md€ au 30.09.23) : Raffinage (9 Md€), Extraction et production gazière (4,3 Md€), Extraction et production pétrolière (3,6 Md€), Charbon (0,4 Md€) ; évolutions 2012-2022 à titre illustratif ; Le périmètre des énergies bas carbone pourrait évoluer en fonction de l'avancée des technologies ;
2. Source : Données de gestion internes - Rapport établi en comparant les flux de financements octroyés par BNP Paribas aux acteurs spécialisés de l'extraction/production pétrolière et gazière et les flux octroyés aux projets d'énergies renouvelables ;
3. Dealogic 2023 : total obligations ESG (durables, vertes, sociales, 'Sustainability-linked Bonds') et crédits ESG (verts, sociaux, 'ESG-linked loans/ SLLs') ;
4. Euromoney 2023.

## Diapositive 24

1. Source interne.

## Diapositive 25

1. SMP : Senior Management Position ;
2. Mention de l'objectif 2025 pour les indicateurs de pilotage suivis dans le tableau de bord RSE Groupe ;
3. EAP permettant de gérer au mieux leur santé mentale au quotidien, tout comme dans les cas d'événements traumatisants (attentat, événement climatique) couvrant 91% des effectifs.

## Diapositive 28

1. Au sens du Code Afep-Medef et selon l'appréciation du Conseil.

## Diapositive 30

1. Au sens du Code Afep-Medef et selon l'appréciation du Conseil ;
2. Au sens du Code Afep-Medef.

## Diapositive 31

1. Sous réserve d'approbation par l'AGM sur les nominations proposées.

## Diapositive 32

1. Barclays, BBVA, Crédit Agricole, Deutsche Bank, HSBC, Intesa SanPaolo, Santander, Société Générale, UBS, UniCredit.

## Diapositives 33 et 34

1. Rémunération Variable Cible, égale à 100% de la rémunération fixe ;
2. Les indicateurs utilisés pour le calcul des performances financières applicables à la détermination du variable annuel du Directeur Général sont basés sur les résultats comptables 2023 ;
3. Les indicateurs utilisés pour le calcul des performances financières applicables à la détermination du variable annuel des Directeurs Généraux délégués sont basés sur les résultats comptables 2023.

# NOTES

## Diapositive 36

1. Juste valeur de 33,11% du montant attribué, telle que calculée par un expert indépendant.

## Diapositive 37

1. Juste valeur telle que calculée par un expert indépendant : 33,11% pour 2023 et 41,22% pour 2022.

## Diapositive 38

1. *Pro rata temporis* de la durée de leur mandat en 2021.

## Diapositive 39

1. Étude WTW ;
2. Chiffres à fin 2022, derniers connus lors de l'étude ;
3. A noter que les pairs ne sont pas nécessairement Directeurs Généraux Délégués, que sont aussi Yann Gérardin et Thierry Laborde.