

RAPPORT INTÉGRÉ 2022

Des solutions

à l'échelle

d'un monde durable



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

Des solutions à l'échelle d'un monde durable

2022 a reflété à nouveau l'ampleur des défis auxquels font face nos sociétés. Dans un monde hyperconnecté, dominé par la technologie, face aux inégalités accentuées par les crises successives, qui fragilisent les économies, et devant l'urgence climatique, qui implique de réinventer nos modèles, nous sommes convaincus que les solutions doivent s'imaginer ensemble.

Première banque de l'Union européenne et parmi les leaders mondiaux de la finance durable, nous mettons nos innovations technologiques, les expertises de nos différents métiers et notre leadership au service des transitions actuelles qui façonneront le monde de demain.

Parce qu'être « la banque d'un monde qui change » exige de se placer aux avant-postes de cette dynamique collective, nous nous donnons les moyens, avec notre plan stratégique GTS 2025, de mettre nos solutions à l'échelle d'un monde durable. Pour répondre toujours mieux aux nouvelles attentes de la société et soutenir nos clients – particuliers, professionnels, entreprises et institutionnels – dans leur propre transition vers un modèle plus respectueux de l'environnement et plus inclusif.

Nos engagements, nos solutions, notre transformation sont à l'échelle des enjeux du monde actuel pour nous permettre de bâtir ensemble une transition juste.

04

Déployer notre vision stratégique dans la durée

- Message de Jean Lemierre
- Entretien avec Jean-Laurent Bonnafé

10

Penser notre secteur à l'échelle de mutations profondes

- Regard sur les équilibres macroéconomiques
- Faire de la transition écologique un indice de performance de l'entreprise
- Relever les défis technologiques
- Encourager l'inclusion sociale
- Être à l'écoute de nos parties prenantes

22

Accélérer notre transformation à l'échelle des enjeux de notre temps

- Un leader européen d'envergure mondiale
- Plan stratégique GTS 2025, une nouvelle phase d'accélération
- Trois pôles mobilisés pour accompagner nos clients
- Un modèle diversifié et intégré, créateur de valeur
- Nos indicateurs financiers et extra-financiers

46

Proposer à nos clients des solutions à l'échelle des transitions actuelles

- Soutenir la transition vers une économie décarbonée
- Mettre la technologie au cœur de nos solutions
- Contribuer à une économie et à une société plus inclusives

65

S'appuyer sur notre gouvernance dans un monde en mouvement

- Nos instances de gouvernance
- Nos actionnaires et investisseurs
- Notre Conseil d'administration
- Notre Comité Exécutif

Message de Jean Lemierre,
Président du Conseil d'administration
de BNP Paribas

Nous prenons appui
sur les résultats
solides de BNP Paribas
en 2022 pour

poursuivre et amplifier

la dynamique
engagée

Avant de revenir sur les tendances macroéconomiques, il m'importe en premier lieu de dire quelques mots sur les drames humains qui ont endeuillé 2022 et ce début d'année 2023.

La guerre en Ukraine dure depuis plus d'un an désormais et son issue semble pour l'heure aussi lointaine qu'incertaine. Chez BNP Paribas, nous sommes d'autant plus attentifs aux évolutions et aux répercussions de ce conflit qu'elles touchent directement les 5 000 collaborateurs et collaboratrices de notre filiale UKRSIBBANK, qui font preuve d'un courage et d'une résilience exceptionnels pour préserver les services bancaires essentiels à l'économie ukrainienne. Toutes mes pensées vont également à nos collègues et aux habitants de Turquie et de Syrie, frappés par un terrible séisme survenu le 6 février, qualifié de « pire désastre naturel en un siècle » par l'Organisation mondiale de la santé et dont le bilan a été encore alourdi, dans le sillage de cette catastrophe, par plusieurs inondations meurtrières. Le Groupe s'est naturellement mobilisé pour soutenir les populations sinistrées, en activant immédiatement le Fonds Urgence & Développement de la Fondation BNP Paribas.

Une convergence de multiples chocs exogènes

Même si, depuis 2020, les années inédites se succèdent, 2022 a été dominée par une convergence de chocs aux conséquences substantielles. Nous avons, en premier lieu, connu un choc énergétique d'une ampleur très significative, avec le renchérissement des tarifs dans toute l'Europe, qui s'est accompagné d'une flambée des prix des denrées alimentaires partout dans le monde, ainsi que d'un choc logistique généralisé lié aux multiples ruptures de chaînes de production et d'approvisionnement.

Une situation qui a largement contribué à créer les conditions d'un choc inflationniste historique, avec le retour de taux élevés que nous n'avions plus observés depuis de nombreuses années. Pour tenter de contenir cette forte inflation, la Fed et la BCE ont durci leurs politiques monétaires, procédant à des hausses successives de leurs taux directeurs qui ont effacé, en quelques semaines à

peine, une longue décennie de taux bas. La croissance mondiale, repartie assez nettement à la hausse avec la fin de la crise sanitaire, s'est fortement ralentie dans toutes les grandes économies avec, au global, pour l'année 2022, des taux de +2,1 % aux États-Unis, +3 % en Chine, +3,5 % en zone euro et +2,6 % en France⁽¹⁾.

Même si le spectre d'une récession semble s'éloigner, notre environnement demeure instable et particulièrement incertain. La période de transition avant une probable sortie de crise s'avère plus longue que nous ne l'espérons. Les déséquilibres sont toutefois en voie de résorption, ouvrant la voie à un futur retour de la croissance. Des perspectives de normalisation se dessinent ainsi pour 2024, après une année 2023 qui restera, selon les dernières prévisions, marquée par une croissance très faible aux États-Unis et dans la zone euro.

Une approche volontariste de la transition écologique

Quel que soit le scénario de sortie de crise, face à l'accélération du dérèglement climatique, qui se traduit de manière tangible par l'intensification des catastrophes naturelles - il s'en produit cinq fois plus dans le monde qu'il y a cinquante ans selon l'Organisation météorologique mondiale -, BNP Paribas jouera tout son rôle dans l'accompagnement de la transition vers une économie durable. C'est le sens de la nouvelle étape de forte accélération engagée, début 2023, dans la transition de nos activités de financement liées à la production d'énergie bas carbone.

Nous confirmons ainsi nos positions aux avant-postes de la finance durable et notre place de leader des grands acteurs internationaux du financement de la transition écologique. Dans ce contexte, nous entendons plus que jamais agir à la hauteur de nos responsabilités de première banque de l'Union européenne, notamment en contribuant pleinement à l'ensemble des programmes et des mesures pris par les Vingt-Sept dans le cadre du Pacte vert (Green Deal) pour que l'Europe atteigne la neutralité climatique et devienne le premier continent neutre en carbone d'ici à 2050.

« **Confiants dans la pertinence de nos orientations stratégiques, prenant appui sur une gouvernance solide et équilibrée, nous accompagnons les mutations économiques et sociétales auxquelles est confronté le monde actuel.** »

Pour poursuivre et amplifier la dynamique engagée, nous prenons appui sur les résultats solides réalisés par BNP Paribas en 2022, dans un environnement de marché pourtant assez défavorable. Ils nous placent en bonne position pour poursuivre avec confiance et détermination le déploiement de notre plan stratégique GTS 2025. Nous tenons également les engagements pris à l'égard de nos actionnaires lors de la décision de céder Bank of the West, à travers un programme de rachat d'actions qui permettra de leur retourner 5 milliards d'euros pour compenser l'impact de cette cession. Associés à un contexte de hausse des taux qui aura un effet positif sur nos revenus, les fruits de la vente de notre filiale californienne vont aussi nous permettre de renforcer nos capacités d'investissement, tout à la fois pour accompagner le développement de nos métiers et pour continuer à renforcer les technologies qui sont essentielles à nos performances et à notre compétitivité. Ce contexte nous permet de réviser à la hausse nos objectifs de croissance de notre résultat net, de rentabilité des actifs tangibles et de croissance annuelle du bénéfice net par action.

Confiants dans la pertinence de nos orientations stratégiques, prenant appui sur une gouvernance solide et équilibrée, nous accompagnons les mutations économiques et sociétales auxquelles est confronté le monde actuel, en plaçant l'éthique au cœur de nos pratiques et avec un esprit de responsabilité que nous mettons au service du bien commun. Forts de la qualité et de la solidité de notre modèle, nous continuerons à être, grâce à l'engagement de nos équipes, au soutien de nos actionnaires et à la confiance de nos clients, pleinement mobilisés au service d'une économie plus durable et d'une société plus inclusive.

Entretien réalisé le 16 mars 2023.

(1) Source : OCDE, mars 2023.



Entretien avec
Jean-Laurent Bonnafé,
Administrateur Directeur Général
de BNP Paribas

Nous entrons
dans une nouvelle

étape d'accélération

pour le financement
de la transition
énergétique

À l'heure où nous réalisons cet entretien, le conflit en Ukraine dure depuis plus d'un an et aucune issue ne semble se dessiner. Que vous inspire cette situation ?

Jean-Laurent Bonnafé → BNP Paribas est présent en Ukraine, à travers notamment sa filiale UKRSIBBANK, avec 5 000 collaborateurs et collaboratrices. Mes premières pensées vont donc naturellement à tous nos collègues et à leurs familles. Leur courage et leur résilience face aux répercussions du conflit forcent l'admiration et leur engagement permet de préserver, autant que faire se peut, une continuité des services bancaires essentiels à l'économie du pays. Je remercie l'ensemble de nos salariés qui, partout dans le monde, se mobilisent depuis de nombreux mois pour venir en aide au peuple ukrainien. Plus largement, alors que la guerre semble malheureusement partie pour durer, nous continuerons à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour traduire notre solidarité en actes.

Au-delà du drame humain et humanitaire, le conflit a également entraîné de lourdes répercussions économiques dans le monde entier. Dans ce contexte particulièrement perturbé, comment jugez-vous les performances de BNP Paribas ?

J.-L. B. → Effectivement, bien loin de l'embellie que nous espérions tous au sortir de la crise sanitaire liée au Covid-19, nous vivons une forte contraction de la dynamique économique. 2022 a vu en particulier la convergence de deux chocs majeurs :

inflationniste - avec le retour de l'inflation à des taux inédits en Europe depuis plusieurs années - et monétaire - avec des hausses de taux successives décidées par la Réserve fédérale des États-Unis et la Banque centrale européenne pour tenter de contenir l'inflation. La convergence de ces phénomènes a fortement contrarié la reprise économique post-Covid.

Malgré ce contexte de marché défavorable, BNP Paribas réalise en 2022 une forte croissance de son activité et de ses résultats. Reflet à la fois de la pertinence de nos orientations stratégiques et d'une transversalité sans cesse renforcée entre nos métiers, ces performances récompensent les efforts des équipes. Je tiens à les remercier sincèrement pour leur engagement et leur contribution au succès, année après année, de notre Groupe.

Confirmant notre position unique de première banque de l'Union européenne, nos résultats sont soutenus par la puissance de notre modèle diversifié et intégré, allié à notre capacité d'accompagner nos clients dans la durée grâce à la mobilisation de nos expertises et de nos ressources.

La combinaison de ces atouts nous permet de générer un produit net bancaire qui, avec une croissance de 9 % par rapport à 2021, franchit pour la première fois le cap des 50 milliards d'euros. Notre résultat net dépasse la barre des 10 milliards d'euros, enregistrant une hausse notable de 7,5 %. Nous affichons également un effet de ciseaux positif de 0,7 point, fruit des économies de coûts récurrentes de près de 500 millions d'euros réalisées en 2022 et de l'adaptation régulière de notre modèle opérationnel. Enfin, nous bénéficions d'une gestion des risques de long terme, prudente et proactive, comme l'illustre en particulier notre coût du risque, qui, rapporté à notre résultat brut d'exploitation, figure parmi les plus bas d'Europe.

Comment les trois pôles opérationnels du Groupe contribuent-ils aux performances globales de BNP Paribas ?

J.-L. B. → Tous trois ont fait levier sur leurs forces et leurs positions très solides sur leurs marchés pour continuer à progresser, dans des environnements de marché contrastés. Porté par la très bonne performance de Global Markets et de Securities Services, à laquelle s'ajoute la très bonne résistance de Global Banking dans un contexte de marché défavorable, Corporate & Institutional Banking (CIB) voit ses revenus progresser de plus de 15 %. Ce succès confirme que notre Groupe a su mener à bien la construction d'une plateforme puissante, de premier plan, afin d'accompagner ses clients entreprises en Europe et au-delà. Pour sa part, Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) affiche une croissance de ses revenus de 9 %, nourrie par les très bons résultats des banques commerciales et des métiers spécialisés, en particulier d'Arval, notre métier spécialisé dans les solutions de mobilité. Enfin, en prise avec des vents adverses, Investment & Protection Services (IPS) fait montre d'une remarquable résilience, grâce en particulier à l'efficacité de notre plateforme d'Asset Management et à la nette progression de la Banque Privée, leader du secteur dans la zone euro. Ces performances opérationnelles particulièrement robustes démontrent une nouvelle fois l'apport unique de notre modèle diversifié, non seulement entre nos pôles mais au sein de chacun d'eux, puisqu'il permet de compenser les potentielles difficultés temporaires de certains métiers par la croissance des autres.



2022 est également la première année de déploiement du plan stratégique GTS 2025. Comment BNP Paribas a-t-il vécu ce départ lancé ?

J.-L. B. → Nous avons effectivement lancé notre plan GTS 2025, en février 2022, dans un tout autre contexte que celui que nous escomptions, suite au déclenchement de la guerre en Ukraine. En dépit de ces difficultés, la première année de mise en œuvre de notre feuille de route s'est déroulée de manière très positive, là encore grâce à l'engagement de tous nos collaborateurs et collaboratrices, qui sont les premiers artisans de notre plan. Les niveaux de croissance réalisés dans la plupart de nos métiers, auxquels s'ajoute notamment un fort potentiel de développement de nos activités dans les domaines de la mobilité, des solutions de paiement et de l'épargne, confirment la pertinence des trois composantes de notre plan : Growth (G), Technology (T) et Sustainability (S).

En outre, grâce à deux leviers – le redéploiement du capital libéré par la cession de Bank of the West et l'impact positif de la hausse substantielle des taux d'intérêt en 2022 –, nous disposons de capitaux supplémentaires pour investir dans la croissance de nos métiers et compléter de manière ciblée et disciplinée notre business model, à l'instar de l'acquisition de Kantox – fintech spécialisée dans la gestion automatisée du risque de change –, que nous avons opérée en 2022.

La technologie va occuper une place de plus en plus centrale dans nos métiers dans les années à venir, nous permettant tout à la fois d'élargir et d'optimiser les solutions proposées à nos clients et de renforcer nos performances opérationnelles. C'est notamment un levier pour renforcer nos objectifs d'économies de coûts récurrentes à horizon 2025, à hauteur de 2,3 milliards d'euros. Forts de ces atouts, nous avons révisé à la hausse les objectifs associés à notre plan GTS 2025 en matière de résultat net, en visant désormais une croissance de 9 % par an d'ici à 2025, contre 7 % initialement, et nous avons relevé nos objectifs de rentabilité avec un retour sur fonds propres passé de 11 % à 12 %.

Quelles sont les perspectives pour BNP Paribas en 2023 et à plus long terme ?

J.-L. B. → 2023 s'inscrit dans un contexte qui reste marqué par une forte incertitude. Force est d'observer que l'imprévisible semble être devenu la norme depuis 2020 et le déclenchement de la crise sanitaire.

La guerre en Ukraine, provoquée par l'agression russe en février 2022, a pris de court tous les observateurs. Plus récemment, en début d'année, un violent séisme a frappé le sud de la Turquie et le nord-ouest de la Syrie. Nous pensons à nos collègues et à leurs proches, qui ont perdu la vie ou ont été blessés par ce tremblement de terre, le plus important dans la région depuis 1999. Pour soutenir les populations locales, nous avons activé notre Fonds Urgence & Développement, en mobilisant un demi-million d'euros en 72 heures. Cette succession de crises nous démontre, s'il en était encore besoin, que des événements imprévus peuvent survenir à tout moment, susceptibles de bousculer fortement les équilibres géopolitiques et économiques.

Sur le plan économique précisément, nous devrions atteindre au second semestre 2023 une forme de palier dans le mouvement de remontée des taux d'intérêt et, même si la normalisation prend du temps, elle ouvre la voie à une désinflation dans la zone euro courant 2024. Une reprise plus marquée des économies devrait suivre d'ici à fin 2024-début 2025. Malgré ce contexte plus difficile qu'anticipé lors de la conception de notre plan stratégique, grâce à la mobilisation de ses équipes et à la confiance de ses clients, BNP Paribas a tous les atouts pour poursuivre, dans une perspective de long terme, sa croissance de manière maîtrisée et pour accompagner ses clients et l'ensemble de l'économie vers un modèle plus soutenable.

Concernant le pilier S – Sustainability – de votre plan, BNP Paribas a récemment engagé une nouvelle étape de forte accélération en faveur de la transition écologique. Quel est plus précisément le cap que vous avez fixé ?

J.-L. B. → Face à l'urgence liée au dérèglement climatique, les attentes sont légitimement immenses, à la hauteur des exigences, et le défi qui se pose collectivement aux pouvoirs publics, aux entreprises et aux citoyens porte à la fois sur l'ampleur et sur le rythme de la transition. Pour le relever, nous sommes engagés dans une trajectoire qui doit nous amener, à horizon 2050, à financer une économie neutre en carbone et nous nous attachons, dès que cela est possible, à accélérer dans cette dynamique de réduction de nos financements à la production d'énergies fossiles.

La transition vers le bas carbone s'inscrit nécessairement dans un temps qui prend en compte les réalités industrielles. Cependant, pour la rendre à la fois aussi rapide et soutenable que possible, BNP Paribas a pris des engagements clairs et ambitieux. À la faveur de la nouvelle étape que nous avons engagée début 2023, nous aurons ainsi opéré entre 2016 et 2030 – soit en moins de 15 ans – 80 % de la transition de nos activités de financement à la production d'énergie vers le bas carbone. Les énergies renouvelables représenteront alors les quatre cinquièmes de nos financements au secteur de l'énergie.

Nous avons d'ores et déjà pivoté majoritairement en 2022 vers le financement de la production d'énergies bas carbone, qui représentaient 60 % de notre portefeuille de crédits à l'énergie à fin décembre. Notre trajectoire de sortie du pétrole est déjà largement enclenchée. Le Groupe n'a accordé aucun financement dédié à des projets de développement de nouveaux champs pétroliers depuis 2016. Depuis mai 2023, nous excluons tous les financements dédiés au développement de nouvelles capacités pétrolières et gazières.

D'ici à 2030, BNP Paribas aura réduit de 80 % ses financements à l'exploration-production de pétrole – l'exposition résiduelle sera de moins d'un milliard d'euros – et de 30 % ses financements à l'exploration-production de gaz, et aura finalisé sa sortie complète du charbon thermique pour les pays de l'Union européenne et de l'OCDE. Nos engagements, dans ce domaine comme dans celui des hydrocarbures non conventionnels, ont été scrupuleusement

« Nous excluons tous les financements dédiés au développement de nouvelles capacités pétrolières et gazières. »

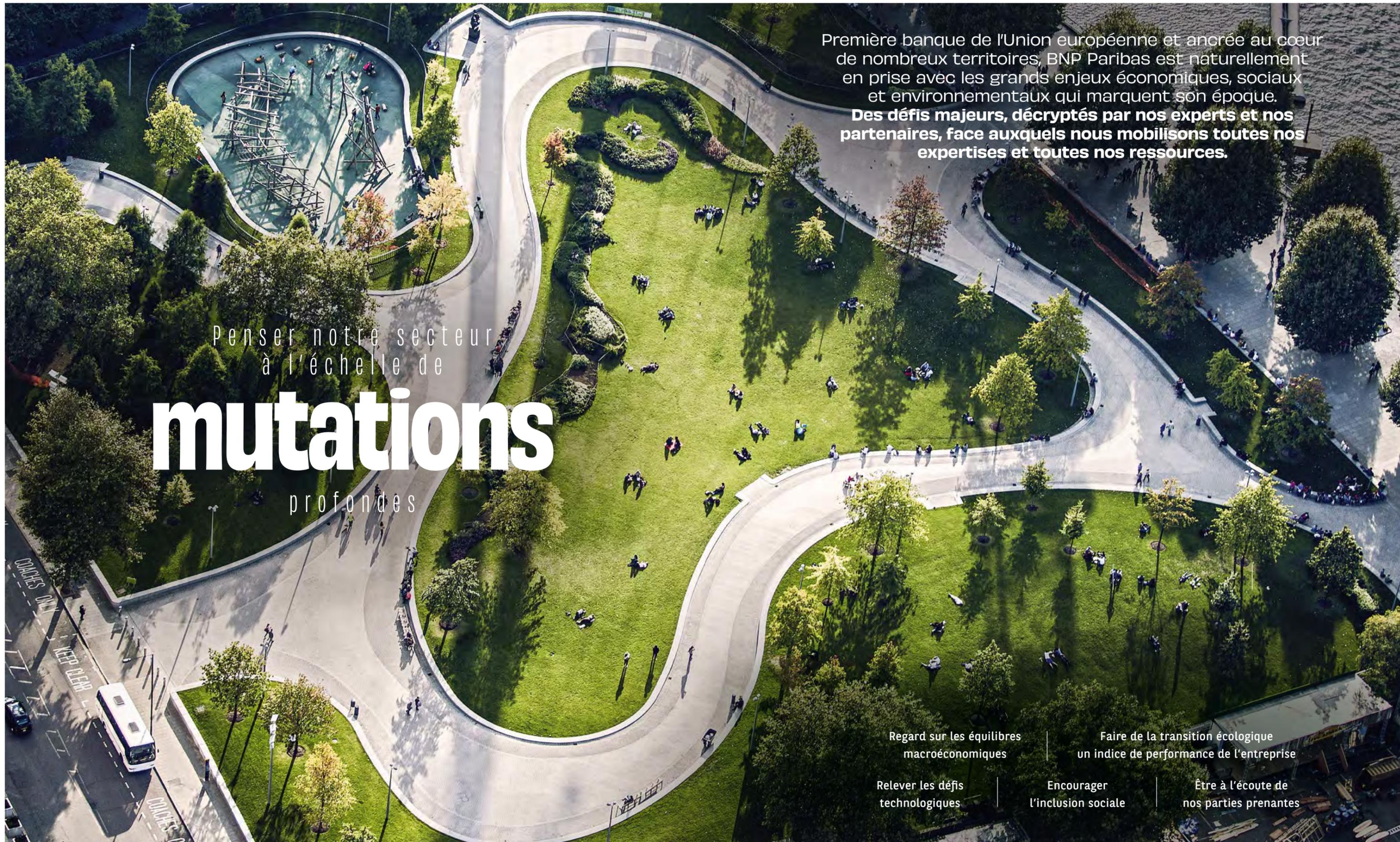
respectés. Il en ira de même pour nos engagements dans le domaine du pétrole et du gaz.

Si nous menons à marche forcée la transition de notre portefeuille énergétique, il ne faut pas oublier que c'est en accompagnant la transition vers le bas carbone de nos clients de tous les secteurs que nous avons l'impact le plus fort. Le fait que BNP Paribas ait terminé l'année comme n° 1 mondial des obligations vertes est un bon baromètre de notre capacité à être, à grande échelle, un accélérateur de la transition écologique pour tous nos clients.

Nos avancées et nos performances en finance durable sont par ailleurs reconnues par plusieurs organismes indépendants. Avec une note globale de 63 %, nous sommes par exemple la banque la mieux notée au monde par l'ONG britannique ShareAction, qui désigne également BNP Paribas comme leader européen de la lutte contre le changement climatique et de la protection de la biodiversité. Nous considérons ces reconnaissances comme des encouragements à faire encore mieux, aux côtés de nos clients.

Je suis convaincu que la transition, du fait du changement profond de modèle qu'elle implique, ne peut être menée que collectivement, avec tous les acteurs de la société. Elle exige une mobilisation massive et rapide mais doit être juste et socialement acceptable. Cette recherche d'un équilibre optimal et durable sera au cœur des enjeux de la prochaine décennie.

Entretien réalisé le 15 mars 2023 et mis à jour le 11 mai 2023.



Première banque de l'Union européenne et ancrée au cœur de nombreux territoires, BNP Paribas est naturellement en prise avec les grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui marquent son époque.
Des défis majeurs, décryptés par nos experts et nos partenaires, face auxquels nous mobilisons toutes nos expertises et toutes nos ressources.

Penser notre secteur
à l'échelle de

mutations

profondes

Regard sur les équilibres
macroéconomiques

Faire de la transition écologique
un indice de performance de l'entreprise

Relever les défis
technologiques

Encourager
l'inclusion sociale

Être à l'écoute de
nos parties prenantes

Regard sur les équilibres macroéconomiques

Après 2022, marquée par le retour très net de l'inflation et le revirement monétaire complet des banques centrales, 2023 constitue une année de transition dans la perspective de la normalisation attendue pour 2024. Bilan et perspectives par William De Vijlder, Directeur de la Recherche économique de BNP Paribas.

À peine sortie des aléas liés au contexte sanitaire, l'Europe s'est trouvée confrontée, avec la guerre en Ukraine, à une crise géopolitique aux lourdes conséquences économiques. Que retenez-vous de l'année écoulée ?

William De Vijlder → Même si, depuis 2020, les années inédites ont une fâcheuse tendance à se succéder, 2022 reste une année de chocs majeurs, avec le grand retour de l'inflation et du resserrement monétaire. La poussée inflationniste, amplifiée par le conflit en Ukraine, s'est installée dans la durée et la hausse exponentielle des coûts de l'énergie et de l'alimentation a lourdement pesé sur les entreprises et les ménages. À la suite des relèvements de taux décidés par les banques centrales, l'inflation s'est accompagnée d'un resserrement monétaire. Je retire deux enseignements de ce chapitre sans précédent : notre monde s'est considérablement complexifié et la micro-économie a pris la relève de la macro-économie. Les entreprises et les ménages s'adaptent en temps réel aux hausses de prix, les premières en réduisant leurs marges et/ou en augmentant leurs prix ; les seconds en adaptant leur consommation, en consommant différemment. Il faut désormais tenir compte de ces éléments granulaires importants. Et le fait que nous disposions moins facilement de ces données micro que des données macro complique l'analyse globale.

Peut-on s'attendre à un retour à la normale d'ici à la fin de 2023 ?

W. De V. → L'intensité des deux chocs – inflationniste et monétaire – s'est atténuée progressivement, mais la normalisation interviendra plutôt en 2024. 2023 est une année de transition. Le premier semestre est placé sous le signe d'un début de désinflation, dont le rythme conditionne celui de la reprise de la demande par le biais du pouvoir d'achat des ménages. Concernant la politique monétaire, nous atteindrons probablement vers les mois d'été le pic des taux officiels, mais une baisse devrait intervenir seulement en 2024. Toutefois, la croissance des économies occidentales, et donc également dans la zone euro, demeurera atone sur l'ensemble de l'année.

Pouvons-nous néanmoins être confiants pour l'avenir ?

W. De V. → Nous devrions déjà entrevoir un retour progressif à la normale dans le courant du second semestre 2023, avec une accentuation de la baisse de l'inflation qui devrait permettre



William De Vijlder,
Directeur de
la Recherche
économique
de BNP Paribas

en 2024 des assouplissements monétaires et un retour de la croissance. Il faut par ailleurs souligner que, face aux chocs qui se sont succédé depuis 2020, nos économies ont su se montrer résilientes. En outre, nous avons, en Asie, aux États-Unis et en Europe, quelques indicateurs encourageants. La nouvelle approche des autorités chinoises de la gestion de la crise du Covid-19 améliore les perspectives économiques du pays pour 2023. La confiance des entreprises qui exportent vers ce pays en bénéficie également. Aux États-Unis et en Europe, l'épargne des ménages accumulée pendant la pandémie, la qualité des bilans des entreprises privées, le soutien des gouvernements et les comportements de rétention de main-d'œuvre nous préservent du retour d'un niveau élevé de chômage.

L'accélération de la transition écologique a-t-elle un impact positif sur la reprise ?

W. De V. → Tout à fait. Lors des crises précédentes, en tant qu'économistes, nous nous demandions toujours quel secteur pouvait être le moteur du rebond de l'activité. En 2023, nous connaissons déjà la réponse : la locomotive, c'est la transition écologique ! L'Europe, qui a pris pleinement conscience, avec la guerre, de l'urgence de s'affranchir de sa dépendance aux énergies fossiles, multiplie les avancées concrètes, avec, notamment, le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières. Les entreprises, et dans une moindre mesure les ménages, investissent avec le soutien des pouvoirs publics : une dynamique fructueuse pour les acteurs économiques et les marchés financiers.

Entretien réalisé le 17 mars 2023.



Risques

- La persistance des difficultés pour certains acteurs économiques, ménages et entreprises, touchés de manière décalée par les effets cumulés de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt, en particulier les entreprises fortement consommatrices d'énergie.
- Un ralentissement de l'inflation plus lent que prévu.
- Un environnement structurellement incertain, avec le risque de nouveaux chocs, à l'instar du séisme en Turquie et en Syrie, qualifié par l'Organisation mondiale de la santé de « pire désastre naturel en un siècle » pour l'Europe.

Opportunités

- Une forte augmentation des besoins de financement des entreprises et des ménages dès 2024.
- Un contexte plus porteur pour les investisseurs du fait de la baisse escomptée des taux d'intérêt à partir de 2024.
- Le dynamisme attendu des marchés financiers pour toute l'année 2024.

« En 2023,
la locomotive
du rebond de
l'activité, c'est
la transition
écologique. »

William De Vijlder

6

C'est le nombre d'augmentations successives des taux d'intérêt en zone euro entre juillet 2022 et mars 2023. Une hausse cumulée inédite de 350 points de base.

1 100

milliards de dollars US

C'est le total des investissements mondiaux dans la transition écologique en 2022. Un montant supérieur pour la première fois à 1 000 milliards de dollars US.

(Source : fondation Bloomberg New Energy Finance, BNEF.)

Faire de la transition écologique

un indice de performance de l'entreprise

L'accélération du changement climatique, couplée à l'épuisement programmé de la biodiversité, exige l'évolution vers un modèle de développement décarboné, moins énergivore, plus circulaire et résilient. Le franchissement de six des neuf limites planétaires⁽¹⁾, fixées par un collectif de scientifiques, accroît le risque de déstabiliser l'environnement de manière irréversible, avec des impacts majeurs sur les êtres vivants. Explications avec Rhian-Mari Thomas, Directrice Générale du Green Finance Institute, et Vincent Sciandra, fondateur et CEO de la cleantech METRON.

L'urgence à se mobiliser pour agir

Dans ce contexte de dérèglements grandissants, tous les acteurs doivent se mobiliser sans tarder. « Les données les plus récentes démontrent que nous surexploitions les ressources planétaires d'au moins 75 %, observe Rhian-Mari Thomas, Directrice Générale du Green Finance Institute. Cela revient à vivre sur 1,75 Terre ! Les entreprises ne peuvent plus ni ignorer la dégradation de la biodiversité ni laisser sa résolution aux seuls États ou aux organisations non gouvernementales (ONG). » « C'est d'autant plus vrai, complète Vincent Sciandra, fondateur et CEO de la cleantech METRON, que, compte tenu du rôle de la nature dans l'absorption du CO₂, nous devons agir simultanément contre le changement climatique et la perte de biodiversité. »

Mesurer et planifier la transition écologique

Pour rendre l'industrie plus verte, METRON cible la réduction de l'empreinte carbone des entreprises. « À l'aide de nos plateformes technologiques, nous leur donnons les clés pour mesurer leurs consommations énergétiques et planifier leur transition écologique. Pour cela, nous les aidons à bâtir, dans une échelle de temps contrainte, un plan d'action précis, qui peut passer par un changement de machine, de comportement ou encore de recette. Si la transition est complexe, la volonté de se transformer est de plus en plus partagée. La mesure nous permet d'identifier les actions les plus efficaces pour faire de cette volonté une réalité », précise Vincent Sciandra.

Favoriser la création de marchés environnementaux

De son côté, le Green Finance Institute agit afin de débloquer les obstacles au déploiement à l'échelle de solutions en faveur de la nature. En effet, le besoin de



Rhian-Mari Thomas,
Directrice
Générale du
Green Finance
Institute

« Nous entendons faire évoluer notre système économique et financier afin qu'il intègre la valeur de la nature et contribue à préserver les écosystèmes dont nous dépendons tous. »

financement annuel pour la restauration de la nature est tel - 665 milliards d'euros au niveau mondial, selon les estimations de la dernière Convention sur la diversité biologique (CDB 15) - qu'il est essentiel de s'ouvrir à des investissements et à des acteurs privés. « Nous appuyons l'offre de projets "prêts-à-investir", notamment la séquestration du carbone et la réduction des risques d'inondation. Nous renforçons aussi la demande en collaborant avec les investisseurs privés pour les inciter à s'engager sur ces marchés émergents en lien avec la nature », détaille Rhian-Mari Thomas.

(1) Conduits par le chercheur suédois Johan Rockström, du Stockholm Resilience Centre, des chercheurs internationaux quantifient les risques que les activités humaines font peser sur les équilibres naturels. Pour neuf grands processus impliqués dans le fonctionnement du « système Terre » (le climat, la biodiversité, les forêts, l'eau douce, l'acidification des océans, les cycles de l'azote et du phosphate, les pollutions chimiques, les aérosols émis dans l'atmosphère, la couche d'ozone), les scientifiques ont défini neuf limites.

Les banques au cœur de la transition écologique

Les banques ont un rôle moteur à jouer pour accompagner les entreprises dans le financement de cette transition. La Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) fait partie des initiatives les plus prometteuses. Ce groupe de travail, dont le Secrétariat général est hébergé par le Green Finance Institute, a été soutenu par BNP Paribas avant même son lancement. Il publiera en septembre 2023 un cadre novateur pour identifier l'ensemble des risques liés à la nature, dont la biodiversité, et en rendre compte. Une étape essentielle afin d'impliquer activement les institutions financières et les entreprises.

« Je suis persuadé que la capacité d'une entreprise à se verdifier sera à l'avenir un indice de performance, au même titre que son dynamisme commercial et sa solidité financière. »

Vincent Sciandra,
Fondateur et CEO
de METRON



Le Green Finance Institute

Lancé à l'été 2019, le Green Finance Institute (GFI) est un organisme à caractère commercial, financé à sa création par le gouvernement britannique et désormais par des fonds philanthropiques. Il se positionne comme le principal forum au Royaume-Uni pour la collaboration des secteurs public et privé dans le domaine de la finance verte, avec l'ambition de mobiliser des capitaux pour accélérer la transition nationale et internationale vers une économie durable, résiliente et bas carbone.

METRON

Fondée en 2013, METRON permet aux industries d'analyser et d'optimiser leurs consommations énergétiques grâce à une plateforme technologique qui collecte, agrège et analyse en temps réel les données énergétiques des entreprises de tous secteurs d'activité, afin de réduire leur facture énergétique et leur empreinte carbone. Opérant dans 30 pays à travers ses 9 filiales, la cleantech a lancé, en novembre 2022, Decarb Fast Track, un programme européen de décarbonation, conçu en collaboration avec Dalkia, Amazon Web Services et BNP Paribas.

- 69 %

C'est la diminution moyenne de la faune au cours des 50 dernières années. Un million d'espèces sont désormais menacées d'extinction.

(Source : Forum économique mondial, octobre 2022.)

- 55 %

C'est la réduction minimale des émissions nettes de gaz à effet de serre en 2030 (par rapport à leur niveau de 1990) que doivent réaliser les États membres de l'Union européenne, fixée par la loi sur le climat adoptée en juin 2021.

Relever les défis technologiques

Après une décennie de digitalisation accélérée, accentuée lors de la crise sanitaire, les banques se sont largement transformées afin de mieux répondre aux nouveaux usages et attentes de leurs clients. Elles ont notamment réalisé des avancées significatives en termes d'innovation, de relation client et d'efficacité opérationnelle. Décryptage et éclairage par Dominique Fleury, Responsable du département IT Payment Services et Coordinatrice IT du pôle Commercial, Personal Banking & Services.

Dans un contexte de forte transformation du secteur bancaire, quels sont selon vous les principaux défis technologiques auxquels il est confronté ?

Dominique Fleury → Nous devons considérer quatre éléments moteurs : nos clients, qui ont de nouveaux besoins ; nos concurrents traditionnels et nouveaux comme les néobanques/fintechs, qui répondent déjà aux besoins digitaux des clients ; la réglementation, qui est de plus en plus exigeante ; et bien sûr la technologie, qui nous oblige à moderniser nos systèmes historiques. Nous devons également assurer la continuité de service, car il est très important pour nos clients de pouvoir réaliser leurs opérations, notamment de banque au quotidien, quand ils le souhaitent. S'ajoutent à ces constantes quatre défis cruciaux : la sécurité ; la maîtrise des coûts et la performance opérationnelle ; le maintien des compétences ; et la sobriété numérique.

Quelles sont les nouvelles technologies les plus investies par les banques ?

D.F. → Nous investissons dans beaucoup de technologies différentes. Il s'agit avant tout d'identifier celle qui est la plus adaptée à un usage donné. La technologie n'est pas une fin en soi. Elle fait partie d'une équation, aux côtés de l'utilité pour nos clients et nos collaborateurs et du coût d'appropriation et d'entretien pour la banque. Parmi les technologies les plus explorées, l'intelligence artificielle (IA) occupe déjà une place importante. En traitant une grande masse d'informations, elle apporte de l'aide à la décision et contribue à l'efficacité opérationnelle. Au centre de divers projets, souvent en lien avec les places financières, la blockchain permet de réaliser des opérations financières avec une plus grande réactivité dans un écosystème coopératif. L'internet des objets (IoT) est également porteur pour gérer les paiements, notamment en mobilité. L'ambition est de tirer le meilleur parti de chaque technologie de façon industrielle et maîtrisée.

Quels moyens BNP Paribas déploie-t-il face à ces challenges ?

D.F. → La technologie est au cœur de notre plan stratégique GTS 2025. Pour les équipes IT, contribuer étroitement à la transformation stratégique de la banque est à la fois une grande fierté et une grande responsabilité. Nos systèmes d'information doivent évoluer pour devenir des services IT qui peuvent être consommés dans un écosystème où les données sont partagées afin de gagner en efficacité et de créer de la valeur grâce à de nouvelles utilisations de celles-ci, dans un environnement toujours plus sécurisé et en conformité avec les législations en vigueur. Avant cela, nous avons trois fondamentaux : nous assurer que BNP Paribas fonctionne



Dominique Fleury,
Responsable du
département
IT Payment Services
et Coordinatrice IT
du pôle Commercial,
Personal Banking
& Services

chaque jour avec le bon niveau de qualité et d'efficacité ; protéger le Groupe et nos clients ; accompagner nos collaborateurs face aux changements. Et pour transformer nos systèmes, nous activons nos leviers digitaux. Outre le cloud dédié, et la montée en puissance des API⁽¹⁾, nous disposons d'une IT Marketplace accélérant le partage des actifs informatiques entre producteurs et distributeurs de services. Une source d'intelligence collective pour la communauté IT. Les nouvelles façons de travailler et d'apprendre constituent aussi une réponse indispensable à ces défis. Je pense, bien sûr, à la diffusion des pratiques agiles qui remettent le client au centre de nos priorités, mais également à l'évolution de la formation. En lien avec les équipes RH, nous mettons par exemple à disposition un portail dédié, l'IT Academy, sur lequel nos collaborateurs et nos collaboratrices peuvent accéder immédiatement aux modules de leur choix en toute autonomie. Enfin, nous poursuivons notre collaboration avec l'écosystème des fintechs. Notre démarche d'accompagnement ciblée et structurée vise à maximiser l'industrialisation de nos projets, dans une logique d'accélération de notre développement, tout en améliorant l'expérience de nos clientes et de nos clients.

Comment abordez-vous ces défis ?

D.F. → L'atteinte de notre objectif de modernisation des systèmes d'information du Groupe dépend de trois étapes clés : la finalisation des programmes majeurs visant à renforcer la sécurité et la robustesse de nos systèmes d'information, la poursuite du déploiement des initiatives clés lancées depuis 2019 pour accélérer la digitalisation du Groupe (telles que le cloud, les API, l'IA...) et le lancement de nouvelles initiatives stratégiques pour accompagner l'ouverture de notre système d'information vers de nouvelles opportunités. C'est à la fois complexe et très stimulant.

(1) Interfaces de programmation d'application.

Risques

- Le risque cyber, avec une exposition accrue et une sophistication des cyberattaques.
- Les risques de fraude amplifiés par l'intelligence artificielle, qui facilite l'usurpation d'identité.
- Les risques de fuite de données, avec les points de fragilité supplémentaires liés à l'IoT.

Opportunités

- Le développement de solutions plus performantes, en matière de cybersécurité, grâce au recours aux nouvelles technologies.
- Une efficacité opérationnelle renforcée, notamment grâce aux technologies d'intelligence artificielle.
- Le déploiement de nouvelles solutions bancaires, notamment de paiement, à l'aide de l'IoT.



+ 21,3 %

C'est la hausse du marché mondial des logiciels en intelligence artificielle en 2022

(Source : Gartner)

14,4 Md

C'est le nombre d'objets connectés recensés dans le monde en 2022

(Source : cabinet IoT Analytics.)

Encourager l'inclusion sociale

L'inclusion sociale se définit souvent en creux comme le contraire de l'exclusion sociale. Elle désigne l'action d'inclure dans un tout – nos sociétés – les personnes qui pourraient en être exclues pour des raisons économiques, sociales ou culturelles. Ericka Cogne, Directrice Générale de l'association Télémaque, et Davide Forcella, Directeur du JuST Institute (Just Sustainability Transitions Institute), partagent leur vision de l'inclusion sociale.

Les leviers d'action pour favoriser l'inclusion sont nombreux. Parmi les plus fréquemment cités, on trouve l'accès aux infrastructures et aux services sociaux, un système redistributif visant à réduire la pauvreté, la valorisation de manière égale de toutes les populations et communautés ainsi que l'égalité des chances, de l'école au marché du travail.

L'inclusion, un droit et un devoir

L'inclusion est un enjeu prioritaire pour les Nations unies, dont le programme de développement durable pour 2030 a pour mot d'ordre de « ne pas faire de laissés-pour-compte ». « L'inclusion est à la fois un droit et un devoir, affirme Ericka Cogne, Directrice Générale de l'association Télémaque, qui se mobilise depuis 2005 pour l'égalité des chances dans l'éducation. Notre association œuvre pour donner à chaque jeune sa place dans la société, quels que soient son genre, son origine, son âge, sa catégorie socio-professionnelle et le territoire sur lequel il vit. À travers le mentorat, il s'agit de créer les conditions pour que les jeunes issus de milieux fragiles puissent évoluer et interagir avec un écosystème plus large. » Une vision proactive de l'inclusion partagée par Davide Forcella, Directeur du JuST Institute, lancé en novembre 2022 par BNP Paribas et le GEF (Global Environment Facility de la Banque mondiale). « En rassemblant institutions financières et grandes entreprises, nous voulons promouvoir une transition juste, permettant de conjuguer la lutte contre le changement climatique et la perte de biodiversité avec l'inclusion sociale et financière. Nous sommes animés par la ferme conviction qu'une transition juste est une transition qui renforce la résilience des ménages pauvres, des petits exploitants et des micro, petites et moyennes entreprises face au changement climatique et à l'érosion de la biodiversité, et qui les inclut dans la définition et la mise en œuvre de pratiques et de technologies durables. »

Préserver la planète, réduire les inégalités

Faire avancer l'inclusion exige de mener de front les démarches visant à préserver la planète et à lutter contre les



Ericka Cogne,
Directrice
Générale de
Télémaque

« L'inclusion sociale vise à travailler la question du lien afin de faire se rencontrer des mondes qui, sans elle, ne se côtoieraient jamais. »

inégalités croissantes. Un impératif au cœur des actions du JuST Institute comme de Télémaque. « Sans transition juste, aucune transition n'est possible, insiste Davide Forcella. C'est pourquoi nous coordonnons les actions des financeurs de la transition, publics et privés, en agissant sur quatre leviers : leur fournir un cadre méthodologique et opérationnel commun, créer les conditions de la traçabilité par l'analyse et la certification des pratiques et du portefeuille des institutions financières, accompagner leur montée en compétences par le biais d'une formation et d'un accompagnement en continu, et développer et distribuer des produits financiers adaptés. » Un préalable pour améliorer la qualité des financements durables bénéficiant aux populations les plus vulnérables, telles que les petits exploitants agricoles, les communautés rurales et les femmes pauvres de ces zones. « De notre côté, chez Télémaque, nous nous focalisons sur la question cruciale du lien. Pour inclure, il faut décloisonner, ce qui implique de remplacer les silos par des passerelles. Le mentorat rend cela possible et les multiples retours que nous avons depuis près de vingt ans témoignent de son apport pour nos jeunes comme pour leurs mentors, se réjouit Ericka Cogne.

C'est pour multiplier ces rencontres que nous essaions sur le territoire français. Nous sommes présents dans sept régions – bientôt huit – et nouons des partenariats avec des associations locales pour étendre notre capacité d'action aux villes moyennes. Nous développons aussi les contrats à impact pour valoriser les filières à caractère professionnel et collaborons à la définition d'un droit au mentorat que chaque jeune pourrait faire valoir. »

Rassembler un écosystème d'acteurs

Pour agir efficacement, il est primordial de fédérer le plus d'acteurs possible, dont bien évidemment les grands groupes et ceux du secteur bancaire notamment. BNP Paribas est à ce titre partenaire du programme de mentorat de Télémaque et du JuST Institute depuis sa création. Avec un leitmotiv : contribuer à faire émerger des sociétés justes et inclusives, qui offrent à chacun et à chacune les mêmes chances de réaliser leur potentiel.

« Méthodologie, certification, formation et produits financiers adaptés sont les quatre leviers d'action que nous activons au service d'une transition juste. »

Davide Forcella,
Directeur du JuST
Institute

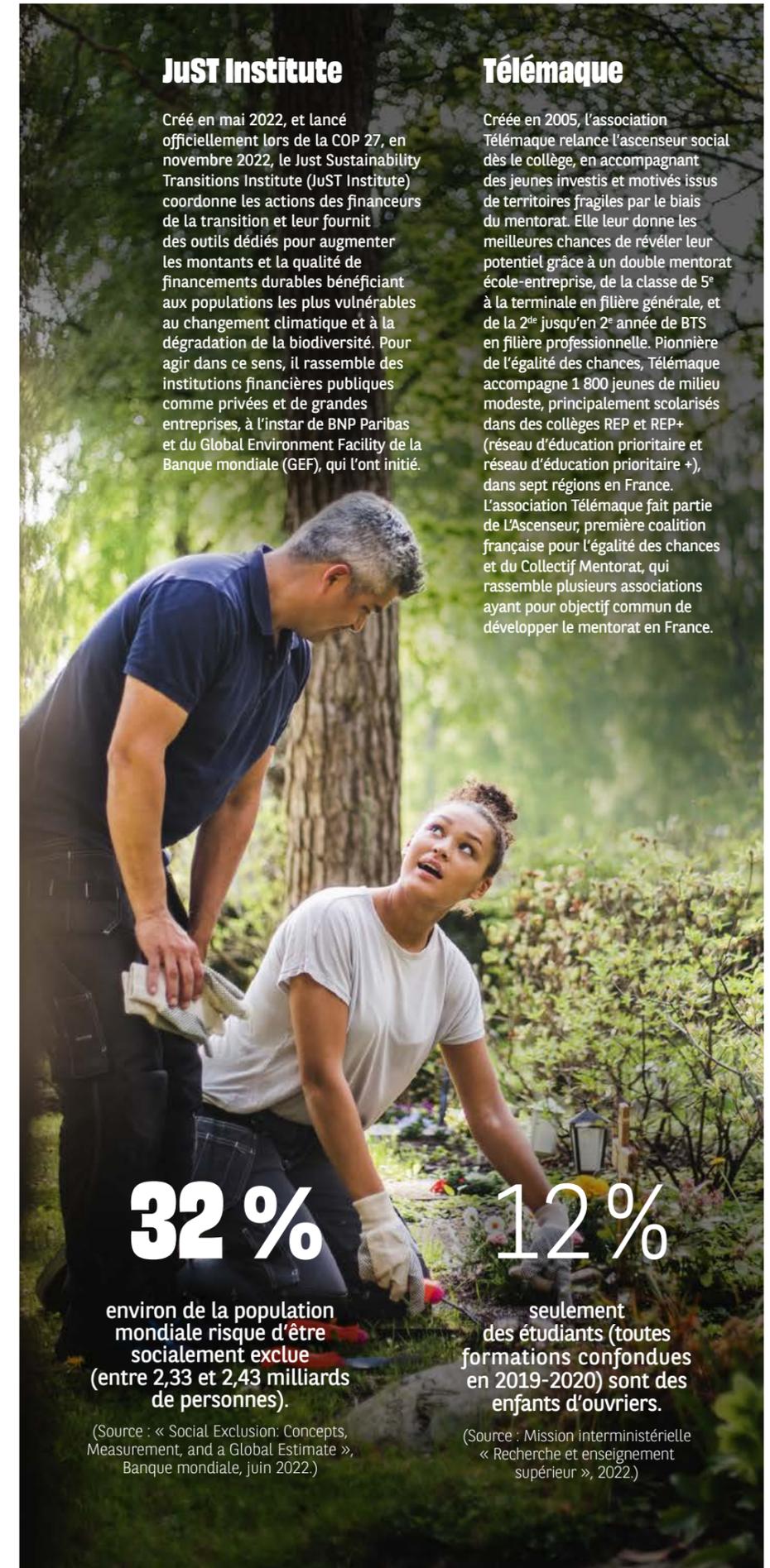


JuST Institute

Créé en mai 2022, et lancé officiellement lors de la COP 27, en novembre 2022, le Just Sustainability Transitions Institute (JuST Institute) coordonne les actions des financeurs de la transition et leur fournit des outils dédiés pour augmenter les montants et la qualité de financements durables bénéficiant aux populations les plus vulnérables au changement climatique et à la dégradation de la biodiversité. Pour agir dans ce sens, il rassemble des institutions financières publiques comme privées et de grandes entreprises, à l'instar de BNP Paribas et du Global Environment Facility de la Banque mondiale (GEF), qui l'ont initié.

Télémaque

Créée en 2005, l'association Télémaque relance l'ascenseur social dès le collège, en accompagnant des jeunes investis et motivés issus de territoires fragiles par le biais du mentorat. Elle leur donne les meilleures chances de révéler leur potentiel grâce à un double mentorat école-entreprise, de la classe de 5^e à la terminale en filière générale, et de la 2^{de} jusqu'en 2^e année de BTS en filière professionnelle. Pionnière de l'égalité des chances, Télémaque accompagne 1 800 jeunes de milieu modeste, principalement scolarisés dans des collèges REP et REP+ (réseau d'éducation prioritaire et réseau d'éducation prioritaire +), dans sept régions en France. L'association Télémaque fait partie de l'Ascenseur, première coalition française pour l'égalité des chances et du Collectif Mentorat, qui rassemble plusieurs associations ayant pour objectif commun de développer le mentorat en France.



32 %

environ de la population mondiale risque d'être socialement exclue (entre 2,33 et 2,43 milliards de personnes).

(Source : « Social Exclusion: Concepts, Measurement, and a Global Estimate », Banque mondiale, juin 2022.)

12 %

seulement des étudiants (toutes formations confondues en 2019-2020) sont des enfants d'ouvriers.

(Source : Mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur », 2022.)

Être à l'écoute de nos parties prenantes

Notre Groupe entretient un dialogue ouvert et constructif avec ses parties prenantes. Cette dynamique d'interaction lui donne l'opportunité d'identifier leurs attentes et de prendre en considération les transformations de la société afin de nourrir ses orientations stratégiques.

BNP Paribas accorde une attention soutenue à tous les acteurs concernés de son écosystème, segmentés en deux catégories. Les premiers, qualifiés de parties prenantes contractuelles, regroupent les clients, les collaborateurs et les partenaires sociaux, les actionnaires individuels et les investisseurs institutionnels ainsi que les fournisseurs. Les seconds, nommés parties prenantes stratégiques, comprennent les entreprises au sein desquelles le Groupe investit, les organismes de régulation, les gouvernements et les parlementaires, les organisations internationales, les collectivités territoriales et locales, la société civile, les agences de notation financière et extra-financière, sans oublier les médias et les populations locales.

Un dialogue constant et nourri

En cohérence avec notre raison d'être, nous avons fait le choix structurant d'interagir avec toutes nos parties prenantes, dans le cadre d'un dialogue ouvert et constructif. Démarche d'information dédiée, dialogue structuré, dispositifs d'échange et de suivi de la relation dans le temps constituent quelques formes de ces interactions au quotidien. Cette posture d'écoute et d'échange nous permet d'anticiper les évolutions de nos métiers, d'améliorer en permanence la qualité de nos produits et services, d'optimiser la gestion des risques auxquels le Groupe est confronté et de concevoir des solutions innovantes à impact positif sur la société.

La matrice de matérialité, notre outil de cartographie

Pour éclairer l'analyse des attentes de nos parties prenantes, notre matrice de matérialité cartographie et hiérarchise les enjeux auxquels le Groupe fait face. La version initiale de 2018 a été révisée en 2021. Cette mise à jour s'est appuyée sur l'évaluation de l'importance de 21 enjeux extra-financiers, en croisant la perception des collaborateurs du Groupe⁽¹⁾ et celle de ses parties prenantes externes. Au terme de cette étude, trois groupes d'enjeux - classés en enjeux cruciaux, majeurs et importants - émergent.

14 grandes priorités pour BNP Paribas

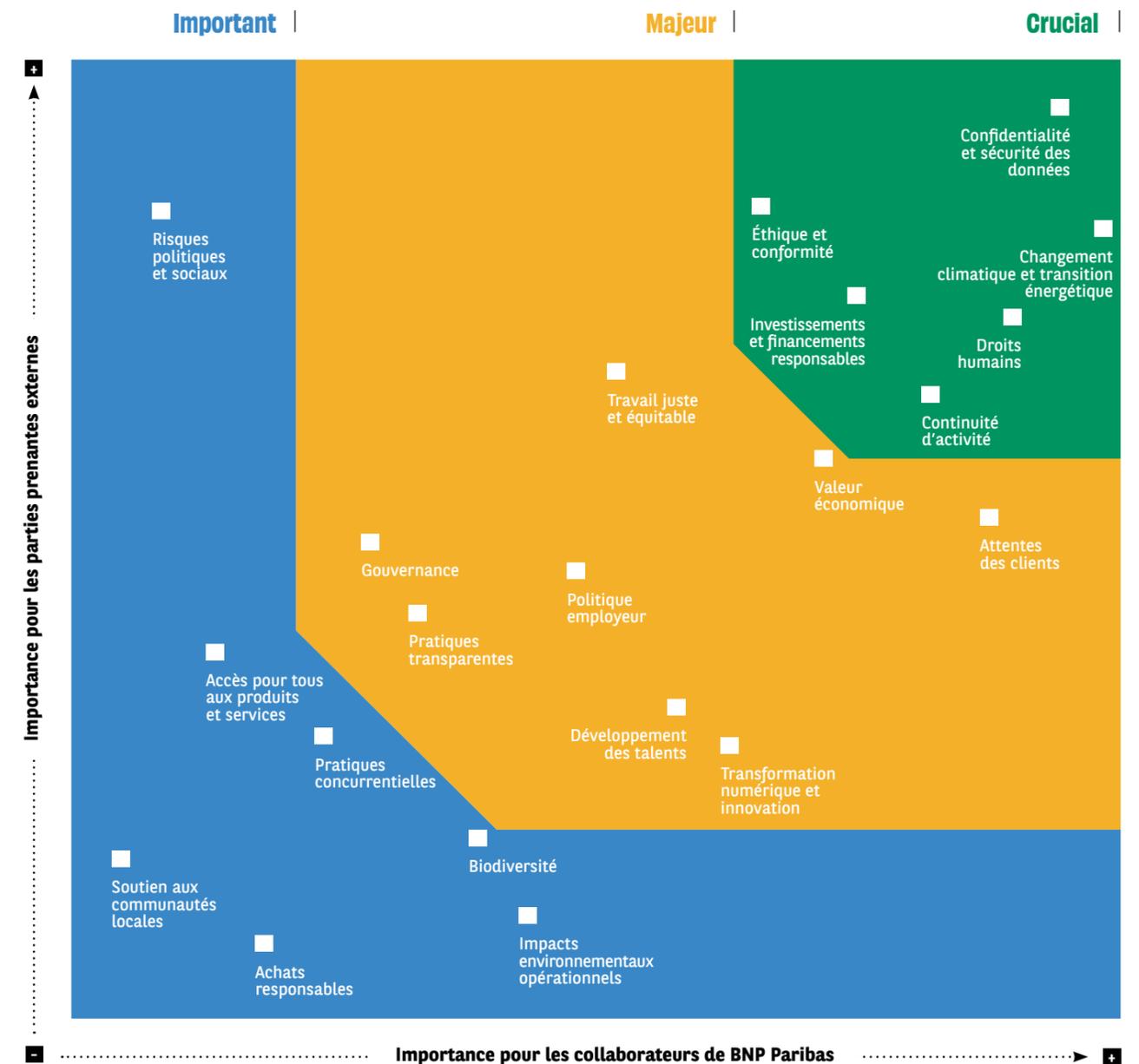
Les six enjeux cruciaux revêtent un caractère essentiel pour BNP Paribas. Ils rassemblent trois enjeux déjà présents dans la matrice de 2018 - la confidentialité et la sécurité des données ; le changement climatique et la transition énergétique ; l'éthique et la conformité - et trois nouveaux enjeux identifiés lors de la mise à jour de 2021 : les droits humains ; les investissements et financements responsables ; la continuité d'activité.

Quant aux enjeux majeurs, ils sont au nombre de huit : la valeur économique ; les attentes des clients ; la transformation numérique et l'innovation ; la politique employeur, le travail juste et équitable ; la gouvernance ; le développement des talents ; les pratiques transparentes ; les pratiques concurrentielles.

Les six enjeux cruciaux et les huit enjeux majeurs représentent 14 grandes priorités intégrées à la construction de notre plan stratégique GTS 2025. Les trois ambitions autour desquelles il est articulé : la croissance rentable (Growth), l'optimisation de l'expérience client et collaborateur (Technology) et le passage à l'échelle de la finance durable (Sustainability), constituent, en effet, des thématiques transversales qui agrègent ces 14 priorités.

(1) Cette perception a été recueillie auprès de plus de 1 200 Senior Managers du Groupe.

Notre matrice de matérialité



Au service de ses clients et à l'écoute de la société, BNP Paribas amplifie et accélère sa trajectoire de développement, orchestrée par son plan stratégique GTS 2025, en s'appuyant sur sa solidité financière, la puissance de son modèle intégré et la performance collective de ses équipes.

Une dynamique ambitieuse dans laquelle nous engageons toutes nos forces et celles de nos trois pôles.

Accélérer notre
transformation

à l'échelle des enjeux
de notre temps

Un leader européen
d'envergure mondiale

Plan stratégique GTS 2025,
une nouvelle phase d'accélération

Trois pôles mobilisés pour
accompagner nos clients

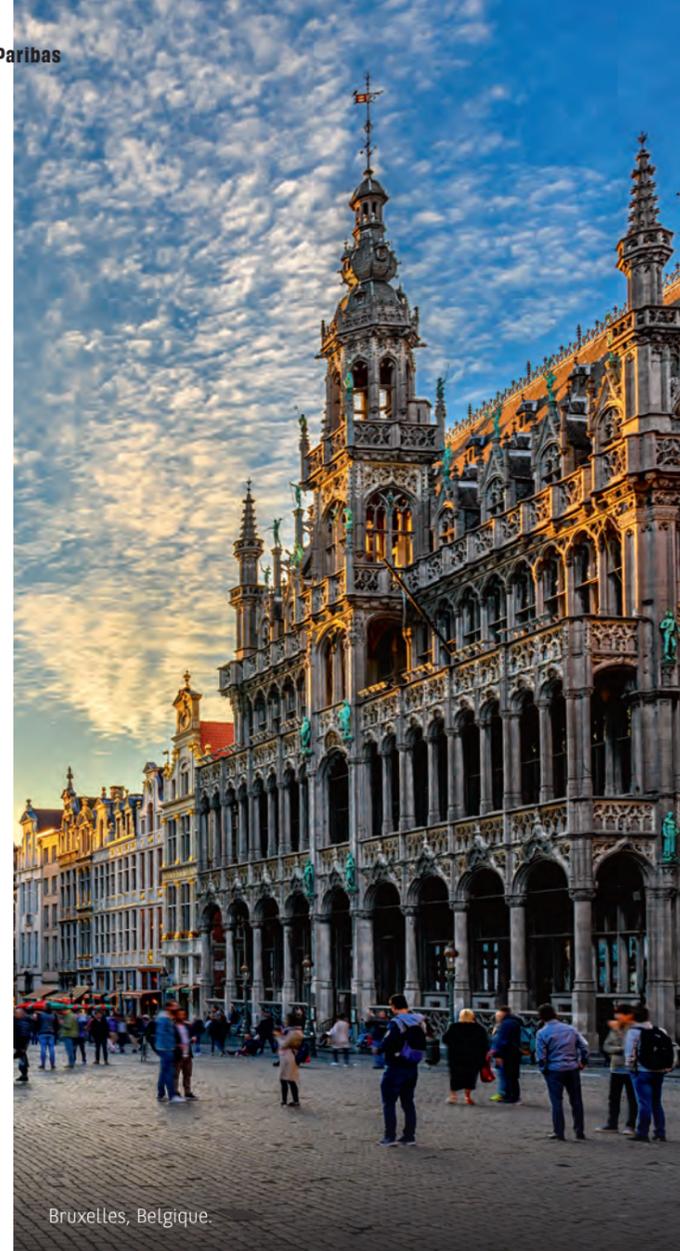
Un modèle diversifié et
intégré, créateur de valeur

Nos indicateurs
financiers

Nos indicateurs
extra-financiers

BNP Paribas un leader européen d'envergure mondiale

engagé aux côtés
de ses clients pour
une économie durable



Bruxelles, Belgique.

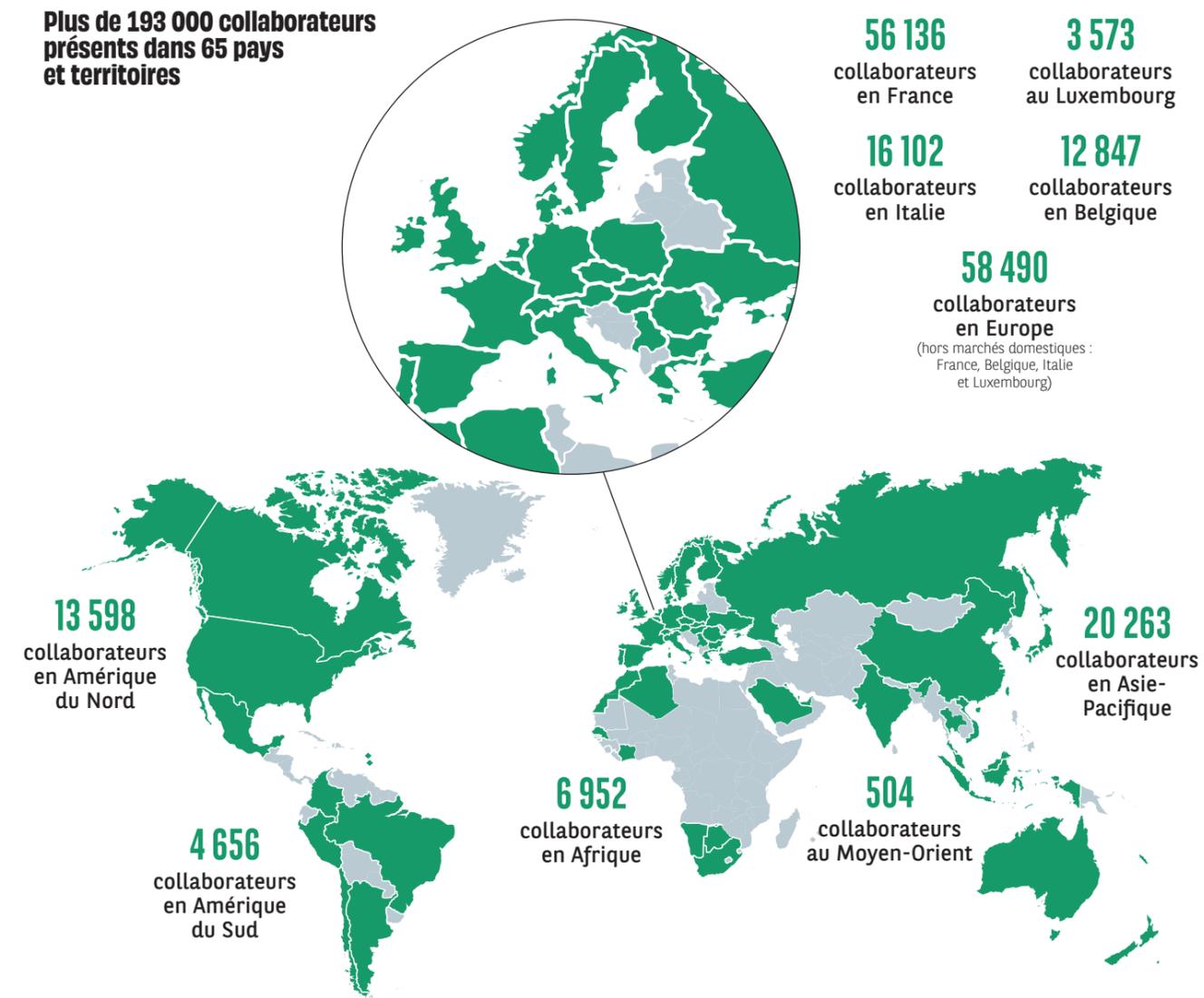
Depuis sa constitution en 2000, par le rapprochement de banques ancrées dans l'économie européenne et mondiale depuis deux siècles, le groupe BNP Paribas s'est donné pour mission de contribuer à une économie responsable et durable. Animés par cette ambition, nous veillons à ce que notre activité ait un impact positif, tant dans notre fonctionnement propre qu'à travers les solutions que nous proposons à nos clients.

Nous accompagnons nos clients partout dans le monde

Pour cela, nous avons bâti un leader européen, doté d'une forte stature internationale et capable d'accompagner et conseiller ses clients partout dans le monde. Présent dans 65 pays et territoires, avec plus de 193 000⁽¹⁾ collaborateurs et collaboratrices, BNP Paribas se positionne comme la première banque de l'Union européenne⁽²⁾. Au sein de cette dernière, la plupart de nos métiers occupent des positions clés, le plus souvent leaders sur leurs marchés, à l'instar de nos activités de flux (cash management, trade finance et affacturage), de marchés de capitaux, mais aussi de nos métiers spécialisés tels que la location longue durée ou la gestion d'investissements durables.

(1) Chiffre au 31/12/2022 en ETP (Équivalent Temps Plein, effectifs comptabilisés au prorata de leur temps de travail) des CDI et des CDD ; les collaborateurs absents non payés ne sont pas comptabilisés dans ces effectifs. Hors collaborateurs de Bank of the West, filiale créée le 1^{er} février 2023, ce chiffre est porté à 184 200 ETP (y compris fonctions de contrôle). (2) En produit net bancaire.

Plus de 193 000 collaborateurs
présents dans 65 pays
et territoires



Notre Groupe est implanté au sein de quatre principaux marchés domestiques : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg et déploie également son modèle intégré de banque commerciale en Pologne, en Turquie, en Ukraine, en Algérie, au Maroc⁽³⁾ et au travers de sa participation dans une banque en Chine. Acteur bancaire international de premier plan, BNP Paribas dispose également d'une forte présence dans la zone Amériques, ainsi que de capacités d'intervention en forte croissance en Asie-Pacifique.

Nos valeurs fondatrices scellent notre culture

BNP Paribas peut compter sur l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices pour accompagner tous ses clients – particuliers, professionnels, entreprises, institutionnels – dans toutes les phases du cycle économique. Au cœur de notre dynamique collective, la somme de nos expertises et la cohésion de nos équipes

nourrissent nos réponses aux besoins et attentes de nos clients. Nous prenons également appui sur la stabilité de nos instances de gouvernance, qui garantissent le pilotage de notre stratégie dans la durée, avec un objectif de développement maîtrisé et de croissance responsable. Nos instances agissent dans l'intérêt conjoint de notre Groupe et de nos parties prenantes et veillent à ce que chaque décision soit marquée par notre exigence intangible de responsabilité éthique.

Enfin, nous mettons en œuvre, depuis plusieurs années, une démarche volontariste de responsabilité sociale et environnementale afin de répondre aux enjeux essentiels de protection de l'environnement, de développement des territoires et d'inclusion sociale. Une conviction qui se traduit en particulier par notre engagement pour promouvoir et déployer une finance durable, au service d'une économie bas carbone et plus inclusive.

(3) Des accords de cession ont été signés avec les banques du Groupe au Sénégal le 29 juillet 2022 et en Côte d'Ivoire le 30 septembre 2022. Les transactions ont été finalisées respectivement le 28 avril 2023 et le 15 février 2023.

Notre modèle distinctif est le socle de notre performance

Notre modèle diversifié et intégré s'appuie sur nos trois pôles opérationnels, dont les positions de premier plan et la forte complémentarité fondent la performance globale de BNP Paribas. **Corporate & Institutional Banking** met en relation les besoins de financement des entreprises avec les opportunités d'investissement recherchées par les clients institutionnels, en leur apportant des solutions sur mesure. **Investment & Protection Services** fédère nos solutions d'épargne, d'investissement, de protection et nos services immobiliers, et notre pôle **Commercial, Personal Banking & Services** rassemble nos réseaux de banques commerciales et plusieurs métiers spécialisés.

En alliant notre empreinte globale à un fort ancrage local, nos trois pôles déploient une large gamme de solutions dans toutes les géographies où nous sommes implantés. La forte cohésion entre tous nos métiers et notre capacité à répondre de manière coordonnée à l'évolution des besoins et des usages de nos clientes et clients donnent à notre modèle son caractère distinctif et performant. Résilient dans tous les environnements, tirant sa puissance d'exécution de la forte intégration entre toutes nos expertises, ce modèle constitue pour notre Groupe un avantage concurrentiel tangible sur

tous ses marchés et l'assurance pour nos clients d'un accompagnement sur le long terme, à toutes les étapes de leur développement. BNP Paribas se démarque également par sa grande solidité financière : la taille de son bilan, sa capitalisation boursière, son niveau de fonds propres dits durs (Common Equity Tier 1), auxquels s'ajoutent ses performances en termes de produit net bancaire et de résultat net. Le faible niveau de son coût du risque reflète en outre une gestion responsable, tout à la fois prudente, proactive et de long terme.



Séville, Espagne.

Un modèle distinctif et performant

Un modèle centré sur le client

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

Un modèle intégré

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

Un modèle diversifié

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

Un modèle à l'échelle

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

Notre performance en 2022 reflète notre position de première banque de l'Union européenne

Produit net bancaire

50,4 Md€

Résultat net part du Groupe

10,2 Md€

Réserve de liquidité immédiatement disponible

461 Md€

Ratio CET1⁽¹⁾

12,3%

Nous mobilisons le meilleur de la technologie

Partenaires de long terme de toutes nos familles de clients – particuliers, associations, entrepreneurs, PME, ETI, grandes entreprises et institutionnels –, nous répondons présent en toutes circonstances pour les accompagner dans la réalisation de leurs projets. À leur écoute, nous mobilisons le meilleur de la technologie afin de leur proposer des solutions innovantes et d'améliorer leur expérience, tout en assurant un haut niveau de sécurité des données et des opérations. Pour leur offrir une expérience fluide, personnalisée et sécurisée, nous nous appuyons sur nos puissantes plateformes métiers. Largement digitalisées et à l'échelle, elles allient connectivité globale et rapidité d'exécution.

En mettant l'accent sur le digital et l'agilité, nous accompagnons également le développement constant des compétences de nos collaborateurs et de nos collaboratrices, avec la volonté de faire grandir tous les talents, et nous renforçons collectivement notre performance opérationnelle.

Parce que nous sommes persuadés que l'innovation utile naît de la collaboration entre une multitude d'acteurs, nous construisons, année après année, un écosystème fédérant entreprises, institutions, start-up, réseaux et associations. Depuis plus de 10 ans, nous avons ainsi développé une démarche d'open innovation pour en faire l'un des axes moteurs de la transformation digitale de nos activités.

Nous accélérons notre engagement pour un futur durable

S'appuyant sur nos fondations et nos positions solides, sur notre dynamique de transformation à l'œuvre depuis plusieurs années et sur la stabilité de nos équipes managériales, nous poursuivons notre trajectoire de développement dans la durée. Elle porte l'ambition de faire de BNP Paribas une entreprise innovante, conjuguant le meilleur de

l'humain et de la technologie, et le leader européen de référence pour accompagner ses clients dans la transition vers une économie durable.

Les banques ont en effet un rôle essentiel à jouer dans la lutte contre le changement climatique en orientant leurs financements vers la production des énergies plus vertes. Dans cette optique, nous prenons appui sur notre position de leader du financement de la transition énergétique pour engager, dans le cadre du déploiement de notre plan stratégique GTS 2025, une nouvelle étape de forte accélération de notre désengagement des énergies fossiles, avec l'objectif de financer une économie neutre en carbone d'ici à 2050 et avant cela, à l'horizon 2030, de consacrer plus de 80 % de son financement à la production d'énergies bas carbone. Forts de cette trajectoire ambitieuse, nous réaffirmons notre volonté de contribuer à un modèle durable, associant efficacité économique et impact positif, tout en aidant nos clients à avancer sur le chemin d'une transition juste.

(1) Common Equity Tier 1 de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD 5).





Plan stratégique GTS 2025

une nouvelle phase
d'accélération

En février 2022, BNP Paribas lançait son plan stratégique GTS 2025 pour poursuivre son développement avec de fortes ambitions, en prenant appui sur sa position unique de leader européen, grâce à des franchises solides et des plateformes puissantes au service de ses clients, de l'économie et de la société. Au terme d'une première année de déploiement, le Groupe accélère la mise en œuvre de sa feuille de route.

S'appuyant sur des fondations solides, BNP Paribas a abordé la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique avec confiance, grâce à la mobilisation continue de ses équipes, à sa solidité financière et à la force de son modèle diversifié et intégré, fondé sur une vision de long terme au service des clients et de la société.

Trois piliers structurants

Notre plan stratégique s'articule autour de trois piliers :

→ **Growth** : poursuivre une croissance rentable en prenant appui sur nos positions de leader européen ;

→ **Technology** : placer la technologie au service d'une amélioration continue de l'expérience client/collaborateur et de notre performance opérationnelle ;

→ **Sustainability** : accélérer fortement et mobiliser tous nos métiers sur les enjeux de finance durable.

Principaux artisans de GTS 2025, nos collaborateurs et nos collaboratrices en constituent également une priorité forte. Notre plan s'appuie sur leur expertise et sur leur engagement, reflets de notre politique de développement des compétences et de renforcement de la diversité. Socle de notre performance collective, notre capital humain se positionne comme un levier essentiel pour concrétiser les ambitions de notre plan stratégique.

Notre plan stratégique GTS 2025

Des ambitions fortes

- Growth**
La poursuite d'une croissance rentable en prenant appui sur les positions de leader européen du Groupe
- Technology**
La technologie au profit d'une amélioration continue de l'expérience client/collaborateur et de la performance opérationnelle
- Sustainability**
L'accélération et la mobilisation de l'ensemble des métiers du Groupe autour des enjeux de la finance durable



servies par un **modèle puissant**

- Des plateformes européennes de premier plan...
- ... stratégiquement alignées pour servir les clients et les partenaires...
- ... avec le plein apport du modèle opérationnel diversifié et intégré



et s'appuyant sur **trois grandes forces**

- Technologie et industrialisation au cœur du modèle
- Déploiement de la finance durable et de la RSE à l'échelle
- Développement du potentiel et de l'engagement des collaborateurs



permettant de

- Favoriser une croissance organique
- Gagner des parts de marché
- Développer de nouvelles opportunités
- Générer des économies d'échelle

Amplifier et accélérer nos avancées

Gâce à la solidité du Groupe, à la force de notre modèle diversifié et intégré ainsi qu'à l'expertise de nos équipes, BNP Paribas réalise une très bonne performance en 2022. Cette performance est le reflet de notre position unique de leader européen, s'appuyant sur des plateformes de premier plan pour accompagner le dynamisme de nos clients et leur capacité à s'adapter, et pour soutenir l'économie.

Fort de ces résultats, qui confirment la pertinence de notre plan stratégique 2025, et confiant dans sa capacité à poursuivre une croissance disciplinée et durable, le Groupe a révisé ses objectifs à la hausse sur les trois piliers du plan Growth, Technology, Sustainability 2025. Nous nous fixons des objectifs financiers ambitieux et poursuivons nos avancées technologiques. Nous renforçons par ailleurs nos engagements pour une économie durable et entrons dans une nouvelle étape d'accélération pour le financement de la transition énergétique. Nous poursuivrons avec nos clients l'effort de transformation qui a déjà permis de faire pivoter nos financements à la production d'énergie vers une majorité d'énergies bas carbone.



« Grâce à notre performance solide, avec des ambitions révisées à la hausse, et à notre rôle de leader affirmé dans le financement de la transition énergétique, nous sommes très bien positionnés pour soutenir l'économie et accompagner nos clients sur le long terme en leur apportant toute notre expertise. »

Jean-Laurent Bonnafé,
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

La performance du Groupe en 2022

+9%

Taux de croissance du produit net bancaire en 2022 par rapport à 2021

+7,5%

Taux de croissance du résultat net part du Groupe (RNPG) en 2022 par rapport à 2021 (+ 19 % hors éléments exceptionnels)

10,2%

Taux de rendement des fonds propres tangibles

12,3%

Ratio CET1⁽¹⁾

GROWTH

Prendre appui sur notre leadership européen pour poursuivre notre croissance

Avec GTS 2025, nous continuons à bénéficier du plein apport de notre modèle intégré, distinctif et performant. Grâce à nos positions de leader européen avec des plateformes métiers de premier plan, nous poursuivons notre croissance en gagnant des parts de marché à coût marginal, qui créent de nouvelles opportunités et génèrent des économies d'échelle substantielles.

Deux leviers de croissance supplémentaires

Par ailleurs, nous bénéficions désormais de deux nouveaux leviers de croissance. Le premier est le renforcement de notre modèle avec le redéploiement d'une large partie du capital⁽¹⁾ libéré avec la cession de Bank of the West le 1^{er} février 2023. Ce redéploiement se fera de manière progressive et disciplinée et soutiendra le développement de nos métiers. Les trois quarts de ce redéploiement viendront renforcer notre croissance organique sur nos métiers les plus porteurs. Le quart restant sera utilisé pour poursuivre notre stratégie de croissance externe très ciblée. Nous réaliserons ainsi des investissements dans des business modèles innovants et des acquisitions à forte valeur ajoutée, sur des expertises ou des technologies de pointe. Ces acquisitions viendront compléter notre gamme de produits et de services, par exemple dans l'assurance et les paiements, et renforcer nos plateformes industrielles. À ce titre, en 2022, nous avons ainsi acquis Kantox, le spécialiste de la gestion automatisée du risque de change. Au total, cette stratégie devrait produire 3 milliards d'euros de revenus supplémentaires d'ici à 2025 par rapport à nos projections initiales.

Le second levier est lié à l'impact positif de l'augmentation des taux d'intérêt et devrait nous permettre de générer plus de 2 milliards d'euros de revenus supplémentaires d'ici à 2025 par rapport à nos projections initiales. Fort des performances de son modèle et intégrant le potentiel additionnel de ces deux leviers, le Groupe a révisé à la hausse son objectif de croissance annuel moyen du résultat net part du Groupe de plus de 9 % entre 2022 et 2025. Le Groupe anticipe une croissance annuelle moyenne forte et régulière du bénéfice net par action de plus de 12 %, soit une progression de 40 % sur la période 2022-2025. Le Groupe réaffirme son objectif de générer un effet de ciseaux positif chaque année, supérieur à 2 points en moyenne⁽²⁾. Il renforce les objectifs d'économies de coûts récurrentes cumulées à horizon 2025 à hauteur de 2,3 milliards d'euros. Le Groupe vise ainsi un objectif cible de rentabilité des fonds propres tangibles (ROTE) revu à la hausse à environ 12 % en 2025.

(1) Common Equity Tier 1 (CET1) de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD 5). (2) Taux de croissance annuel moyen (TCAM) 2022-2025 du produit net bancaire moins TCAM 2022-2025 des frais de gestion hors impact positif du changement de norme comptable (application de la norme IFRS 17 à partir du 01/01/2023).

Les avancées technologiques du Groupe en 2022

Plus de
30%

du système d'information hébergé sur les clouds du Groupe, dont environ 10 % sur le cloud dédié

~300

produits IT disponibles sur la marketplace interne digitale, avec plus de 500 000 visites et plus de 62 000 téléchargements à fin 2022

Plus de
660

interfaces de programmation d'application (API) disponibles sur notre plateforme Groupe, avec près de 620 millions de transactions par mois

~670

cas d'usage d'intelligence artificielle (IA) déployés en 2022 (+ 57 % par rapport à fin 2021)



« L'attention du Groupe portée à la dimension technologique, symbolisée par la présence du T au cœur du plan GTS 2025, souligne le chemin parcouru lors du précédent plan 2017-2020. Dans le cadre de notre stratégie 2025, nous poursuivons nos investissements et notre montée en puissance dans le contexte d'une évolution permanente des technologies. »

Laurent David,
Directeur Général adjoint,
Chief Operating Officer

TECHNOLOGY

Mettre la technologie au cœur de l'amélioration de l'expérience de nos clients et de nos équipes

Avec GTS 2025, nous intensifions notre dynamique d'industrialisation par la technologie. Nous optimisons ainsi simultanément l'expérience de nos clientes et de nos clients, en leur proposant des services innovants au plus près de leurs attentes, et la satisfaction de nos équipes, en insufflant autonomie et coopération au cœur des modes de travail. Nous mobilisons également les ressources technologiques les plus robustes et les plus pointues pour améliorer la performance opérationnelle globale de toutes nos entités. Enfin, la rationalisation des systèmes d'information joue un rôle clé dans la poursuite de notre stratégie de long terme de maîtrise des coûts.

Une stratégie globale déclinée autour de plusieurs axes

Nous concentrons nos efforts, financiers et humains, pour asseoir un modèle opérationnel fournissant des services et des plateformes IT standardisés, mutualisés et interopérables, veillant à protéger au mieux notre Groupe et nos clients des risques cyber. Ainsi, nous :

- utilisons de manière sécurisée la technologie du cloud pour moderniser nos systèmes d'information ;
- accélérons la convergence de nos plateformes technologiques pour faciliter la création de valeur et le partage de nos actifs informatiques, grâce à notre marketplace digitale ;
- déployons largement notre démarche d'APIsation, à travers une plateforme commune visant à généraliser l'open banking à l'échelle du Groupe ;
- étendons l'utilisation de l'intelligence artificielle, de la data et de la robotisation pour atteindre 1 000 cas d'usage opérationnels en 2025, contre 670 en 2022.

Maîtriser et prévenir les risques

Dans un environnement de plus en plus changeant et exigeant, il est primordial d'identifier les risques principaux et d'anticiper les risques émergents. Présent à tous les niveaux de l'entreprise, ce contrôle robuste repose sur trois lignes de défense. La première, assurée par les entités opérationnelles, métiers et fonctions du Groupe, et la deuxième, pilotée par les fonctions Conformité, LEGAL, RISK, Tax et Finance, assurent un contrôle permanent. La troisième, sous la responsabilité de l'Inspection Générale, complète cette action par un contrôle périodique.

Notre dispositif de contrôle interne continuera à être optimisé afin d'identifier les risques principaux et d'anticiper les risques émergents. Présent à tous les niveaux de l'entreprise, ce contrôle robuste repose sur trois lignes de défense. La première, assurée par les entités opérationnelles, métiers et fonctions du Groupe, et la deuxième, pilotée par les fonctions Conformité, LEGAL, RISK, Tax et Finance, assurent un contrôle permanent. La troisième, sous la responsabilité de l'Inspection Générale, complète cette action par un contrôle périodique.

Ce dispositif de contrôle est renforcé par une solide culture de la conformité, régulièrement partagée en interne. Il s'inscrit également dans une dynamique de coopération, en son sein comme avec les autres fonctions et métiers du Groupe. La qualité de notre gestion des risques, prudente, proactive et de long terme, se traduit par un faible coût du risque, à 31 points de base en 2022, et par un ratio entre le coût du risque et le résultat brut d'exploitation parmi les plus bas des banques européennes.

« Chez BNP Paribas, nous avons déjà pivoté majoritairement vers le financement de la production d'énergies bas carbone. Dans la décennie à venir, la transformation de l'économie sous l'effet du facteur climatique sera bien plus importante qu'elle ne l'a été jusqu'à présent. C'est pourquoi, nous entendons aller à la fois plus loin et plus vite. Toutes les entités du Groupe sont engagées dans cette dynamique de fond. Cette nouvelle étape d'accélération confirme notre rôle de leader affirmé de la transition énergétique. »



Antoine Sire,
Directeur de l'Engagement
d'entreprise

Renforcer notre expertise en finance durable

Pour accompagner au mieux la transition de ses différentes clientèles – entreprises, institutionnels, particuliers –, BNP Paribas a mis en place des pôles d'expertise très pointus en matière de finance durable. Le Low-Carbon Transition Group rassemble près de 200 expertes et experts internationaux, issus de différentes entités du Groupe, et accompagne les grandes entreprises dans leur transition énergétique à travers le monde. En 2022, BNP Paribas a décliné cette initiative à destination des petites et moyennes entreprises en Europe. Le Groupe a également mis en place un réseau international d'experts en finance durable, le NEST (Network of Experts in Sustainability Transitions). En parallèle, pour former et informer l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices aux enjeux de la transition écologique, le Groupe a lancé à l'automne 2022 la Sustainability Academy. Grâce aux nombreuses ressources qu'elle permet de mobiliser – parcours de formation dédiés, outils de conduite du changement, fiches pratiques... –, cette plateforme donne aux équipes une vue d'ensemble de la finance durable et renforce leurs compétences en la matière.

SUSTAINABILITY

Accélérer fortement le déploiement de la finance durable

Avec GTS 2025, nous engageons une nouvelle étape de forte accélération de nos activités de financement de la transition énergétique. Nous nous mobilisons aux côtés de nos clients pour les accompagner dans la transition vers une économie durable, tout en alignant nos portefeuilles sur l'engagement de neutralité carbone. BNP Paribas a déjà pivoté majoritairement vers le financement de la production d'énergies bas carbone. En 2022, les financements à la production d'énergies bas carbone représentaient déjà plus de 55 % de notre portefeuille contre 45 % pour les énergies fossiles. Grâce aux moyens mobilisés, nous porterons leur part à 80 % de nos financements en 2030. Concernant le pétrole, nous avons cessé d'accorder, depuis 2016, tout financement de projet d'exploration-production pétrolière. En 2030, l'exposition résiduelle à l'exploration et à la production de pétrole sera de moins de 1 milliard d'euros. Sur le gaz, nous réduirons nos financements à l'exploration-production de 30 % en nous interdisant le financement de projet à l'amont et en nous concentrant sur la sécurité d'approvisionnement et les centrales thermiques de nouvelle génération.

Trois axes stratégiques et cinq domaines prioritaires

Nous avons défini trois axes stratégiques pour accélérer la mise en œuvre de nos engagements :

- aligner nos portefeuilles sur notre engagement de neutralité carbone ;
- accompagner nos clients vers une économie durable et bas carbone ;
- renforcer notre expertise, nos outils de pilotage, nos processus et notre gouvernance.

Nous avons également retenu cinq domaines prioritaires en lien avec les 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, dont certains sont prioritaires dans le cadre de notre activité : épargne, investissements et financements durables ; transition vers la neutralité carbone ; économie circulaire ; capital naturel et biodiversité ; inclusion sociale.

(1) Montant des crédits à fin 2022, identifiés comme durables par un système de classification interne, accordés par BNP Paribas à ses clients. Les principes de classification des transactions du Groupe s'appuient sur des standards externes de marché comme ceux de la Loan Market Association et de la Taxonomie européenne en Europe. (2) Montant cumulé à fin 2022 de tous les types d'obligations identifiées comme durables selon les lignes directrices de l'ICMA (International Capital Market Association) émises par des entreprises, des institutions financières et des clients souverains, et arrangées par BNP Paribas (montant total divisé par le nombre de teneurs de livre). (3) Montant des actifs sous gestion à fin 2022 dans des fonds ouverts de BNP Paribas Asset Management, distribués en Europe et classés articles 8 et 9 selon la réglementation européenne Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). SFDR identifie les fonds selon leur potentiel de durabilité. La classification article 8 concerne les fonds déclarant la prise en compte de critères sociaux et/ou environnementaux. La classification article 9 concerne les fonds présentant un objectif d'investissement durable. (4) Montant cumulé à fin 2022 des crédits verts, obligations vertes et financements identifiés comme contribuant à la transition vers une économie bas carbone selon un système de classification interne (par ex. les énergies renouvelables, l'hydrogène bas carbone, le nucléaire). Ce montant recoupe une partie des montants des crédits durables et des obligations durables, cités précédemment.

La mobilisation du Groupe en finance durable en 2022

87 Md€

de crédits durables⁽¹⁾ octroyés aux entreprises, institutionnels et particuliers à fin 2022

32 Md€

d'obligations durables⁽²⁾ émises pour nos clients à fin 2022

223 Md€

d'actifs sous gestion des fonds articles 8 et 9 selon la réglementation SFDR⁽³⁾, à fin 2022

44 Md€

C'est le montant du soutien de l'accompagnement de nos clients dans la transition vers une économie bas carbone⁽⁴⁾ à fin 2022



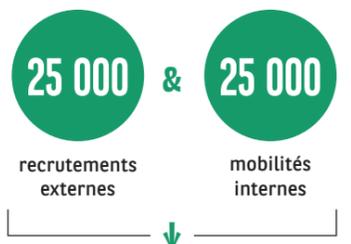
« Après une année 2021 consacrée à la définition de la People Strategy, toute la filière RH s'est mobilisée, en 2022, avec déjà de premiers projets livrés. Nous accélérons maintenant l'ensemble des chantiers. Notre People Strategy sera un succès si ses résultats sont perçus par l'ensemble des équipes. Nous continuons également à multiplier nos initiatives en matière de diversité et d'inclusion au bénéfice de l'ensemble de nos collaborateurs et de nos collaboratrices. »

Sofia Merlo,
Directrice des Ressources Humaines

Placer l'humain au cœur de notre performance collective

Conçue dans le cadre d'une démarche de coconstruction, notre People Strategy vise à développer le potentiel et l'engagement de nos collaborateurs et collaboratrices, afin d'assurer notre performance collective et de renforcer notre position de leader de la finance durable. Dans ce but, elle se décline autour de trois axes, miroirs du plan GTS 2025 – expérience collaborateur ; capital humain ; éthique et inclusion –, avec de premiers projets livrés en 2022.

En matière d'expérience collaborateur, 2022 a vu la poursuite de l'évolution des modes de travail dans le Groupe, avec la montée en puissance de la dynamique Smart Working. Pour faciliter les démarches personnelles de nos équipes, nous déployons My HR, un espace dédié aux informations et aux outils de gestion RH. 2023 verra aussi le déploiement de l'offre We Care, couvrant des sujets de santé et de bien-être des collaborateurs et des collaboratrices. Enfin, pour promouvoir et impulser un changement culturel profond, le programme Agile@Scale se diffuse dans toutes nos entités. La fonction RH accompagne cette dynamique de changement, tout en opérant sa propre mutation vers l'agile. S'agissant du capital humain, la réalisation majeure se concrétise avec le lancement, en octobre 2022, de la Sustainability Academy, qui a pour mission de former et d'informer les collaborateurs de tous nos métiers et de toutes nos géographies aux enjeux environnementaux et sociaux de la finance durable. Par ailleurs, les outils RH du Groupe sont adaptés afin d'améliorer les parcours collaborateurs et la gestion des compétences. Sur l'axe éthique et inclusion, nous avons mis à jour en 2022 notre gouvernance portant sur le respect des personnes. Pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices à l'importance des comportements respectueux des personnes, le Conduct Journey, obligatoire pour toutes et tous, a été enrichi d'un module « Diversité, égalité et inclusion ».



réalisés en 2022, au-delà des objectifs annuels de 20 000 visés par le plan stratégique GTS 2025

BNP Paribas certifié Top Employer Europe

Pour la dixième année consécutive, BNP Paribas a reçu le label Top Employer Europe par le Top Employers Institute, avec une note globale de 88,75/100. Une certification attribuée dans neuf pays dont deux pour la première fois cette année, le Portugal et l'Allemagne.

Trois pôles mobilisés

pour accompagner nos clients

L'organisation de BNP Paribas repose sur trois pôles opérationnels : Corporate & Institutional Banking (CIB) ; Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) et Investment & Protection Services (IPS). Centrés sur les besoins de nos clients et de nos partenaires, ces trois pôles constituent les piliers de notre modèle diversifié et intégré. Organisés pour renforcer la coopération entre tous nos métiers et répondre à l'évolution des attentes de nos parties prenantes, ces pôles mettent en œuvre une approche globale et partagée afin d'enrichir mutuellement leurs expertises et d'apporter à nos clients un accompagnement personnalisé sur le long terme, pour tous leurs projets.



Corporate & Institutional Banking

Corporate & Institutional Banking (CIB) se positionne comme une passerelle entre deux types de clientèles : les entreprises et les clients institutionnels - banques, compagnies d'assurances et gestionnaires d'actifs. Il met en relation les besoins en financement des premières et les opportunités d'investissement recherchées par les seconds, en leur offrant des solutions sur mesure en matière de marchés de capitaux, de services titres, de financement, de gestion des risques, de gestion de trésorerie et de conseils financiers.

Dans le cadre du plan stratégique GTS 2025, CIB poursuit son ambition de devenir le premier acteur européen parmi les grandes banques d'investissement mondiales, ainsi que le partenaire privilégié de ses clients dans leur transition vers un développement durable. Présentes dans trois grandes régions - Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA) ; Amériques ; Asie-Pacifique (APAC) -, les équipes de CIB agissent au plus près des attentes de leurs clients à travers trois métiers dédiés.



La stratégie à l'horizon 2025

Avec le lancement du plan stratégique GTS 2025, le pôle CIB a l'ambition d'être le partenaire européen privilégié de ses clients entreprises et institutionnels sur le long terme. Il vise en particulier à les accompagner dans leur transition vers un modèle plus durable.

Le développement de cette stratégie s'articule autour de trois priorités :

- capitaliser sur le modèle diversifié et intégré du Groupe ;

Global Banking

Alliant plateforme mondiale et présence locale, Global Banking apporte aux entreprises une gamme complète de produits et de services en matière de solutions de financement par la dette, d'activités primaires sur les marchés actions, de conseils en fusions et acquisitions, et d'expertises de transaction banking.

« Banque d'investissement de l'année » (The Banker Investment Banking Awards 2022)

Global Markets

Spécialiste de l'investissement et du financement sur les marchés de capitaux, Global Markets propose une gamme étendue de produits et de services d'investissement, de couverture, de financement, de recherche et d'analyse des marchés sur toutes les classes d'actifs. Le métier s'adresse à un large éventail de clients institutionnels et d'entreprises œuvrant à l'international.

« Loan Structurer/Arranger/Coordinator of the Year » (Environmental Finance Bond Awards 2022)

Securities Services

Le 1^{er} octobre 2022, BNP Paribas Securities Services SCA a fusionné avec sa société mère, BNP Paribas SA. Classé parmi les premiers acteurs mondiaux de la conservation de titres, Securities Services conserve et gère en toute sécurité les actifs émanant des banques, gestionnaires de fonds, compagnies d'assurances, fonds de pension et fonds souverains, tout en assurant le bon déroulement de leurs transactions financières. Il contribue ainsi à accroître leurs opportunités d'investissement à l'échelle mondiale, à gérer leurs risques et à améliorer leur efficacité opérationnelle.

« European Custodian of the Year » (Funds Europe Awards 2022)



« En nous appuyant sur notre modèle diversifié, nous offrons à nos clients une palette complète de solutions intégrées et sur mesure, et connectons les besoins de nos clients entreprises avec ceux de notre clientèle institutionnelle. Fortes d'une expertise reconnue en finance durable et d'une organisation dédiée à l'accélération de la transition vers une économie bas carbone autour du Low-Carbon Transition Group, nos équipes sont pleinement mobilisées pour accompagner la transition de nos clients vers une économie plus durable partout dans le monde. »

Yann Gérardin,
Directeur Général délégué,
Corporate & Institutional Banking

- tirer parti de sa capacité à connecter ses franchises entreprises et institutionnelles ;
- gagner de nouvelles parts de marché dans un secteur en consolidation.

Les avancées 2022

Dans des marchés chahutés par un contexte incertain, chacun des métiers et chacune des régions a généré de la croissance et réalisé des avancées sur la stratégie 2025, confirmant ainsi le positionnement de Corporate & Institutional Banking en tant que leader mondial parmi les CIB européennes.

En 2022, le pôle a ainsi :

- consolidé sa position de partenaire de référence de la transition vers une économie bas carbone, notamment via la création fin 2021 du Low-Carbon Transition Group (LCTG) ;

- continué à renforcer ses plateformes technologiques et à optimiser son modèle opérationnel, notamment via des partenariats avec des fintechs et des acquisitions ciblées ;
- accéléré ses dynamiques interrégionales, notamment en déployant ses offres sur l'ensemble de ses géographies ;
- développé sa franchise actions, notamment en investissant dans ses expertises sectorielles et ses capacités d'exécution.



Commercial, Personal Banking & Services

Commercial, Personal Banking & Services (CPBS) fédère toutes nos banques commerciales et plusieurs métiers spécialisés pour être performant, agile, et se positionner en partenaire de confiance de nos clients. Cela nous permet de répondre à leurs besoins financiers et au-delà, en servant leur meilleur intérêt et celui de la société.

Dans le cadre du plan stratégique GTS 2025, CPBS entend continuer à améliorer la recommandation des clients et des collaborateurs, en simplifiant, en enrichissant et en rendant toujours plus responsable son offre de produits et de services. CPBS s'appuie également sur le meilleur du digital et de l'accompagnement humain pour offrir à ses clients une relation innovante tout en continuant à bâtir un modèle opérationnel industrialisé et résilient.

Nos banques commerciales

Avec ses marchés domestiques en zone euro (au nombre de quatre : France, Belgique, Italie, Luxembourg), son réseau de banques hors zone euro (Pologne, Turquie, Ukraine, Algérie et Maroc)⁽¹⁾ et sa participation dans une banque en Chine, BNP Paribas

dispose d'un important réseau d'experts et propose à ses clients une vaste gamme de services et de produits avec, par exemple, des solutions de financement ou d'épargne. Un écosystème de partenaires renforce ces offres au-delà des services bancaires. En plaçant l'innovation et la sécurité au centre de leur modèle, nos réseaux adaptent leur offre aux nouveaux besoins de leurs clients pour être leur partenaire de confiance dans la durée.

- **Banque Commerciale en France (BCEF)**
7,6 millions de clients
- **BNP Paribas Fortis en Belgique**
Près de 3,4 millions de clients⁽²⁾
- **BNL en Italie**
2,6 millions de clients
- **BGL BNP Paribas au Luxembourg**
188 300 clients
- **Europe Méditerranée**
Plus de 15 millions de clients
- **Bank of the West**
Le 20 décembre 2021, le groupe BNP Paribas a annoncé la vente de Bank of the West à BMO Financial Group. La cession a été réalisée le 1^{er} février 2023.

Nos métiers spécialisés

Arval
Arval met à la disposition des entreprises, de leurs collaborateurs et des particuliers un écosystème de solutions, de services et d'outils digitaux pour optimiser leur mobilité en cohérence avec les enjeux actuels, notamment la transition énergétique et l'essor de l'économie de l'usage. Avec l'ambition de louer 700 000 véhicules électrifiés d'ici à 2025 et de proposer des solutions de mobilité

durable dans l'intégralité de ses entités dans le monde, Arval se positionne comme un acteur clé de la mobilité durable.

Près de 1,6 million de véhicules loués (dont près de 300 000 électrifiés) à ses 300 000 clients

BNP Paribas Leasing Solutions

BNP Paribas Leasing Solutions propose aux entreprises et aux professionnels de l'industrie des solutions de location et de financement pour leurs équipements, en s'appuyant sur différents canaux commerciaux (partenaires industriels comme les constructeurs, distributeurs et revendeurs, entreprises en direct ou issues du réseau des banques commerciales). BNP Paribas Leasing Solutions contribue à la transition écologique de ses clients par le financement d'équipements à impact positif et la fourniture de services qui permettent de favoriser et soutenir l'économie circulaire.

« European Lessor of the Year » pour la septième année et « Best Energy Transition Program », awards attribués en 2022 par Leasing Life, principal magazine dédié au leasing en Europe

BNP Paribas Personal Finance

BNP Paribas Personal Finance est un acteur majeur du financement aux particuliers en Europe. Avec 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 s'est fixé un objectif de 20 milliards d'euros en finance durable, avec des efforts soutenus dans quatre domaines : l'inclusion financière, la transition énergétique de l'habitat, la mobilité durable et l'économie circulaire.

5,9 milliards d'euros d'encours en finance durable à fin 2022



La stratégie à l'horizon 2025

Fort de ses positions de leader sur deux tiers de ses métiers et de la transformation de son modèle opérationnel, CPBS affiche un potentiel de croissance significatif. Sa vision 2025 nourrit les plans d'action de chacun de ses métiers pour assurer le développement des revenus et de la rentabilité.

Pour concrétiser ses ambitions le pôle vise à :

- accélérer la croissance significative et rentable de ses métiers spécialisés ;
- renforcer son leadership en Europe pour

BNP Paribas Personal Investors

BNP Paribas Personal Investors offre à ses clients particuliers, en plus de son métier traditionnel de courtage en ligne, un large éventail de services bancaires, de crédit et d'épargne. Ce métier apporte également aux conseillers financiers indépendants, aux gestionnaires d'actifs et aux fintechs des services digitaux innovants. BNP Paribas Personal Investors est présent en Inde et en Allemagne, à travers trois marques, dont Consorsbank pour les particuliers.

5,2 millions de clients particuliers

Nickel

Premier compte sans banque lancé en France en 2014, Nickel propose un compte courant disponible en cinq minutes auprès de ses partenaires ruralistes ou Points Nickel (plus de 8800 en Europe à fin 2022). Ses clients peuvent ainsi payer et être payés via une offre simple et inclusive, fondée sur quatre valeurs : universalité, simplicité, utilité et bienveillance. Fort de son modèle digital et d'un mode de distribution de proximité en France, en Belgique, au Portugal et en Espagne, Nickel a maintenu un rythme d'acquisition clients soutenu tout au long de l'année.

3 millions de comptes ouverts depuis son lancement en 2014

FLOA

Déjà leader en France des facilités de paiement et présent en Espagne, en Belgique, en Italie et au Portugal, FLOA a rejoint le groupe BNP Paribas en février 2022. Acteur pionnier dans ce domaine, FLOA propose aux consommateurs des paiements fractionnés, des minicrédits et des cartes bancaires. L'entreprise est partenaire de grands e-commerçants, d'acteurs clés du voyage et de fintechs, pour lesquels elle développe des services sur mesure.

Plus de 4 millions de clients et plus de 2,5 milliards d'euros de biens et services financés chaque année

(1) Des accords de cession ont été signés avec les banques du Groupe au Sénégal le 29 juillet 2022 et en Côte d'Ivoire le 30 septembre 2022. Les transactions ont été finalisées respectivement le 28 avril 2023 et le 15 février 2023. (2) À l'exclusion des 600 000 clients actifs de bpost banque et des clients Fintro.



« La solide performance de nos banques commerciales et de nos métiers spécialisés incarne l'énergie et le travail soutenu des équipes pour accompagner nos clients sur le long terme. Elle va nous permettre de renforcer nos positions de leader en Europe et d'accélérer la croissance profitable de nos métiers, tout en continuant à améliorer la satisfaction de nos clients. »

Thierry Laborde,
Directeur Général délégué,
Commercial, Personal Banking & Services

les entreprises et le segment banque privée ;
→ repositionner ses activités de banque de détail pour gagner encore en attractivité, tout en adaptant son modèle opérationnel ;
→ poursuivre l'amélioration continue de son efficacité.

Les avancées 2022

Dans un environnement économique complexe et incertain, les entités du pôle CPBS, banques commerciales comme métiers spécialisés, ont réalisé de très bonnes performances, consolidant la stratégie de développement et confirmant les ambitions du plan 2025.

En 2022, le pôle a ainsi :

- poursuivi l'évolution de son modèle pour proposer une relation client portée par un nouvel équilibre humain et digital, en

particulier avec le déploiement de nouveaux modèles de service ;
→ innové et enrichi son offre, avec notamment des acquisitions ou des partenariats avec des fintechs, pour proposer à ses clients des nouvelles solutions « for and beyond banking » ;
→ accéléré l'industrialisation de son modèle opérationnel ;
→ intensifié la transversalité entre ses métiers, leaders sur de nombreux marchés européens, dont la combinaison des solutions et des expertises apporte à BNP Paribas une valeur très différenciante sur le marché, à l'image de la mobilité ;
→ renforcé ses solutions de financement durable, ses services et l'expertise de ses équipes, pour accompagner de façon personnalisée, l'ensemble de ses clients dans leur transition.



Investment & Protection Services

Investment & Protection Services (IPS) rassemble nos activités dédiées à la protection, à l'épargne, à l'investissement et aux services immobiliers. Il conçoit et déploie des produits innovants et responsables pour accompagner particuliers, professionnels, entreprises et institutionnels dans leurs projets et leur transition vers une économie durable et inclusive.

Dans le cadre du plan stratégique GTS 2025, IPS vise à devenir une référence européenne dans la protection, l'épargne et l'investissement responsables. Pour cela, il renforce son offre de services et de solutions, son réseau de distribution et consolide son leadership en matière de responsabilité sociale et environnementale. Il veille également à poursuivre la digitalisation de ses métiers et à ce qu'ils soient toujours plus agiles, efficaces et à la pointe de la technologie.

Des métiers leaders de la gestion institutionnelle et privée

BNP Paribas Cardif

BNP Paribas Cardif conçoit, développe et commercialise, avec plus de 500 partenaires distributeurs, des offres d'épargne et de protection pour assurer les personnes, leurs projets et leurs biens. Il aide ses assurés à réaliser leurs projets tout en les protégeant contre les aléas de la vie. Acteur engagé auprès de ses partenaires, de leurs clients et de la société, BNP Paribas Cardif a pour mission de rendre l'assurance plus accessible. En tant qu'investisseur, BNP Paribas Cardif contribue à donner du sens aux placements des assurés et s'est fixé l'objectif de consacrer un milliard d'euros par an en moyenne d'ici à 2025 à des investissements à impact positif. L'assureur a rejoint l'alliance Net-Zero Asset Owner et s'est engagé à aligner ses portefeuilles sur une trajectoire de neutralité carbone d'ici à 2050.

Un des leaders sur le marché de l'assurance emprunteur avec un résultat net avant impôt de 1,4 milliard d'euros en 2022



BNP Paribas Wealth Management

BNP Paribas Wealth Management accompagne les projets patrimoniaux et financiers d'une clientèle d'entrepreneurs, de family offices et de particuliers fortunés. En Europe, elle se développe en étant adossée aux réseaux commerciaux de BNP Paribas. En Asie, elle s'appuie à la fois sur sa présence historique et sur les métiers de Corporate & Institutional Banking pour répondre aux besoins les plus sophistiqués. BNP Paribas Wealth Management poursuit le renforcement de son offre de solutions digitales et, grâce à une méthodologie interne robuste et unique sur le marché (Trèfle), identifie et sélectionne les investissements responsables à proposer à ses clients.

Avec 411 milliards d'euros d'actifs confiés en 2022, BNP Paribas Wealth Management est une banque privée de premier plan à l'échelle mondiale et la 1^{re} banque privée de la zone euro

BNP Paribas Asset Management

BNP Paribas Asset Management offre des solutions d'investissement aux épargnants individuels, entreprises et investisseurs institutionnels, et leur propose des expertises spécifiques : stratégies actives à forte conviction, marchés émergents, investissements multi-actifs, actifs privés et solutions de liquidité. En tant que signataire de l'initiative Net Zero Asset Managers, BNP Paribas Asset Management s'est engagé sur une trajectoire de neutralité carbone de ses investissements d'ici à 2050.

Le groupe BNP Paribas s'est donné pour ambition de devenir un acteur européen de premier plan dans le domaine de la gestion d'actifs privés. Il a pour cela créé

en janvier 2023 une business unit, Private Assets, logée au sein de BNP Paribas Asset Management, qui regroupe les activités de gestion d'actifs privés du pôle IPS. **89% des encours sous gestion de ses fonds ouverts européens sont classés article 8 ou article 9 au sens de la réglementation européenne SFDR⁽¹⁾**

BNP Paribas Real Estate

Avec une gamme étendue de services, BNP Paribas Real Estate accompagne ses clients - investisseurs, institutionnels, propriétaires, entreprises, collectivités, particuliers, etc. - à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien immobilier : promotion, transaction, conseil, expertise, investment management et property management. Il intervient dans toutes

les classes d'actifs, des bureaux aux logements, en passant notamment par les locaux industriels et logistiques, les hôtels et les commerces.

Présent dans 23 pays, avec des implantations directes dans 11 pays européens, des plateformes à Hong Kong (SAR China), Dubaï et Singapour, et un réseau d'alliances commerciales avec des partenaires locaux dans 9 autres pays

(1) Fonds ouverts de BNP Paribas Asset Management, distribués en Europe et classés article 8 (déclarant la prise en compte de critères sociaux et/ou environnementaux) ou article 9 (présentant un objectif d'investissement durable) de la réglementation européenne Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), qui identifie les fonds selon leur potentiel de durabilité. Chiffre au 31/12/2022.



« En 2022, dans un environnement particulièrement chahuté, IPS a fait la preuve de son agilité et de sa résilience. Notre cap pour 2025 reste inchangé : enrichir notre offre grâce à la technologie et systématiser l'intégration de la dimension durable, pour toujours mieux répondre aux besoins de nos clients. »

Renaud Dumora,
Directeur Général adjoint,
Investment & Protection Services



La stratégie à l'horizon 2025

Avec le lancement du plan stratégique GTS 2025, IPS s'est donné pour ambition de devenir un acteur européen de référence en protection, épargne et investissement responsables. Pour cela, le pôle élargit son offre de services et renforce ses réseaux de distribution.

Trois axes prioritaires ont été définis :

→ accélérer le développement de l'épargne financière ;

→ capter la croissance sur les actifs privés ;
→ renforcer le leadership en matière d'investissement responsable.

Les avancées 2022

Dans un contexte de turbulences des marchés et de nouveau paradigme sur les taux, IPS a su efficacement adapter son offre pour accompagner ses clients.

En parallèle, le pôle a bien démarré son plan stratégique dans ses diverses dimensions :

→ renforcement de l'offre de produits : création d'une franchise Private Assets, développement de la protection à l'international, acquisitions ciblées en gestion d'actifs ;

→ consolidation de la distribution : renouvellement de partenariats clés, signature de nouveaux accords ;
→ enrichissement de notre approche RSE : publication des trajectoires net zéro en tant qu'investisseur (Net-Zero Asset Owner Alliance) et en tant que gestionnaire d'actifs (Net Zero Asset Managers) ;
→ amélioration de l'efficacité opérationnelle des plateformes et accélération de la digitalisation.

Un modèle diversifié et intégré

créateur de valeur

Grâce à la solidité de notre Groupe et à la force de notre modèle diversifié et intégré, nous accompagnons nos clients et la société de façon globale en mobilisant nos équipes, nos ressources et nos expertises. Notre engagement à leurs côtés se déploie sur le long terme et dans toutes les phases du cycle économique. En nous appuyant sur nos plateformes métiers de premier plan et sur notre position unique de leader européen, nous créons de la valeur et soutenons le développement d'une économie durable.

Nos
atouts

Notre modèle
diversifié et intégré

Nos
solutions

Notre création
de valeur

Un groupe européen d'envergure internationale

présent dans 65 pays
et territoires

Des collaborateurs engagés

avec 193 122⁽¹⁾ personnes
dans le monde

Une grande diversification

par segments de clientèle,
géographies, secteurs et métiers

Une structure financière solide

avec 126,6 Md€
de capitaux propres

Une coopération entre les métiers

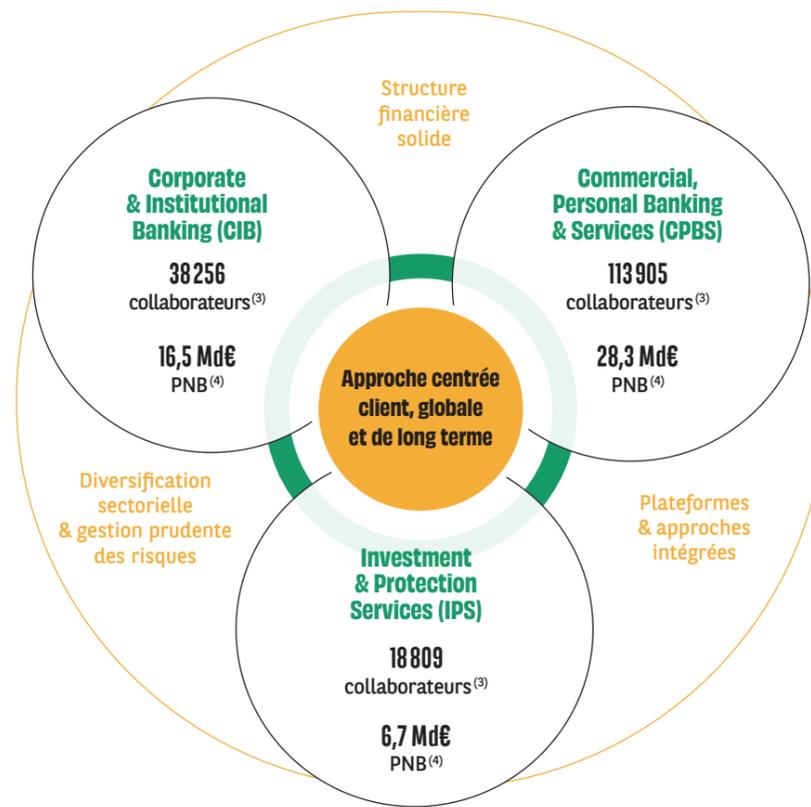
permettant de répondre
à l'ensemble des besoins
de nos clients

La technologie et l'innovation au cœur de notre modèle

avec 670 cas d'usage d'intelligence
artificielle déployés en 2022

Un groupe leader en matière de finance durable

n° 1 mondial des obligations
vertes en 2022, pour un équivalent
de 18 Md€⁽²⁾



Notre plan stratégique GTS 2025

Growth

Technology

Sustainability

Banque au quotidien

Paiements

Conseil

Financement

Investissement

Épargne

Protection

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)

Nickel :

~3 millions

de comptes ouverts depuis sa
création en France, Espagne,
Belgique et Portugal et un
développement en Allemagne
en 2023

Des acquisitions ciblées

permettant d'offrir à nos clients
des services innovants :
Kantox pour la gestion
du risque de change et **FLOA**
pour le paiement fractionné

294 millions

de connexions mensuelles
sur les applications mobiles⁽⁵⁾
(+ 14,1 % par rapport à 2021)

Favoriser une croissance durable pour l'économie

223 Md€

d'actifs sous gestion
dans des fonds ouverts
de BNP Paribas
Asset Management
classifiés article 8
ou 9 d'après la
réglementation SFDR⁽⁶⁾

28,2 Md€

de financements
à la production d'énergies
bas carbone⁽⁷⁾ à fin
septembre 2022, d'ores
et déjà supérieure
de près de 20 % à celle
de la production
d'énergies fossiles⁽⁸⁾

32 Md€

d'obligations durables
émises pour les clients
à fin 2022⁽⁹⁾

Développer notre contribution pour la société

74,1 M€

de budget pour
le mécénat du
Groupe en 2022
(dont 15,1 M€
exceptionnels
dédiés au soutien
à l'Ukraine)

7,2 Md€

d'impôts et taxes
payés en 2022

Près de 1000
collaborateurs engagés
dans le mentorat

1 126 142 heures

solidaires réalisées
par les collaborateurs
pour des associations
(#1MillionHours2Help)
en 2021 et 2022

(1) Ce nombre comprend les collaborateurs de chacun des trois pôles présentés ci-dessus, ainsi que ceux des fonctions centrales. Effectif à fin 2022. (2) Bloomberg, bookrunner en volume au 31/12/2022. (3) Chiffre en Équivalent Temps Plein (effectifs comptabilisés au prorata de leur temps de travail) des CDI et des CDD ; les collaborateurs absents non payés ne sont pas comptabilisés dans ces effectifs. Chiffres au 31/12/2022. (4) PNB : produit net bancaire au 31/12/2022. Pour CPBS, le PNB intègre 100 % de la Banque Privée dans les banques commerciales (y compris effets PEL/CEL en France).

(5) Périmètre : clients particuliers, professionnels et Banque Privée des banques commerciales et des banques digitales, de Nickel et de BNP Paribas Personal Finance. (6) Chiffre au 31/12/2022 ; fonds distribués en Europe. La réglementation européenne Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) identifie les fonds selon leur potentiel de durabilité. La classification article 8 concerne les fonds déclarant la prise en compte de critères sociaux et/ou environnementaux. La classification article 9 concerne les fonds présentant un objectif d'investissement durable. (7) Renouvelable, biofuel et nucléaire. (8) Raffinage pétrole, extraction/production gaz, extraction/production pétrole, charbon. (9) Montant cumulé de tous les types d'obligations durables 2022-2025 (montant total divisé par le nombre de teneurs de livre).

Nos indicateurs financiers

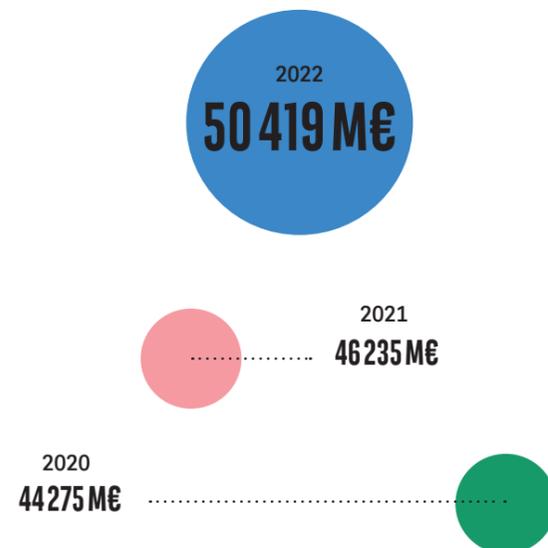
Grâce à sa solidité financière alliée à la force de son modèle diversifié et intégré, BNP Paribas réalise une très bonne performance en 2022, confirmant la pertinence de son plan stratégique GTS 2025. Notre capacité à accompagner nos clients et l'économie de façon globale en mobilisant nos équipes, nos ressources et nos expertises continue à soutenir la forte croissance de l'activité et des résultats.

L'augmentation de notre produit net bancaire, de 9 % par rapport à 2021, est soutenue par nos trois pôles opérationnels. Nous enregistrons également une forte hausse du résultat net part du Groupe de 7,5 % par rapport à 2021 (+ 19 % hors éléments exceptionnels). La robustesse de notre bilan se traduit dans notre ratio CET1 de 12,3 %. Nous appliquons un taux de retour à l'actionnaire de 60 % et affichons un bénéfice net par action de 7,80 euros et un dividende net par action de 3,90 euros. Ces deux derniers indicateurs sont en hausse par rapport à 2021.

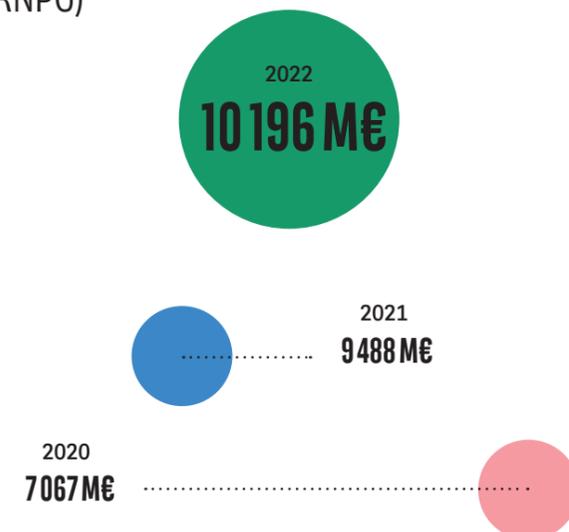


Pour en savoir plus sur l'ensemble de nos indicateurs financiers, consultez le Document d'enregistrement universel 2022, sur le site invest.bnpparibas

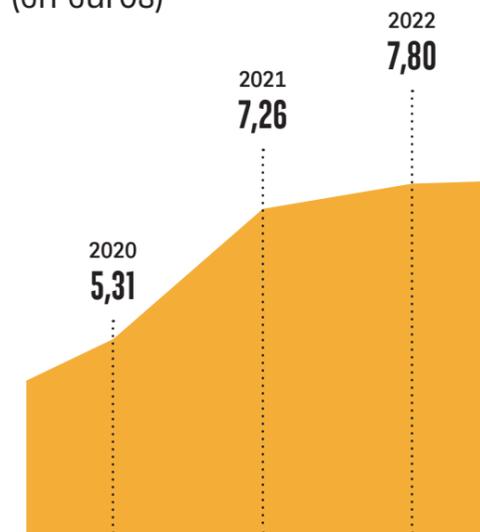
Produit net bancaire du Groupe (PNB)



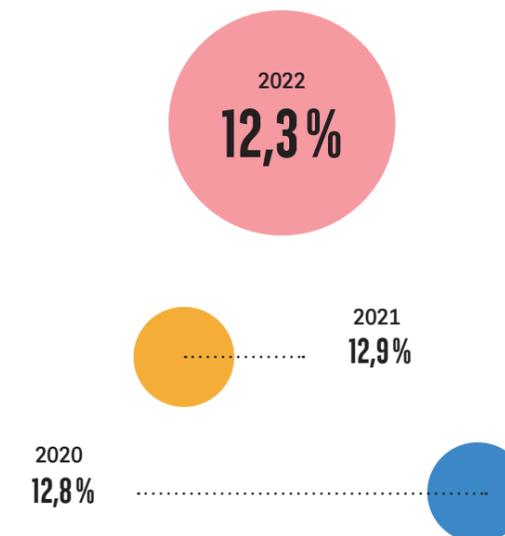
Résultat net part du Groupe (RNPG)



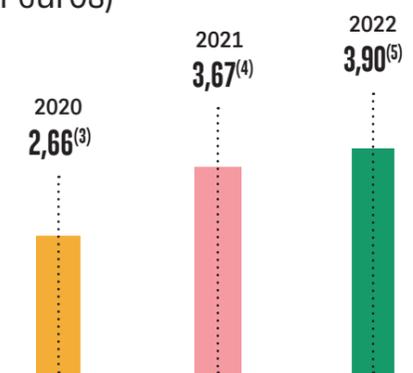
Bénéfice net par action⁽¹⁾ (en euros)



Ratio Common Equity Tier 1⁽²⁾ (CET1)



Dividende net par action (en euros)



Les notations court terme/long terme

Standard & Poor's Perspective stable 25 avril 2022	A-1 / A+
Fitch Perspective stable 13 septembre 2022	F1+ / AA-
Moody's Perspective stable 5 juillet 2022	P-1 / Aa3
DBRS Perspective stable 28 juin 2022	R-1 (Middle) / AA (Low)

(1) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice. (2) Common Equity Tier 1 (CET1) de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD 5). (3) 1,11 euro distribué suite à l'accord de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2021, plus 1,55 euro distribué suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 septembre 2021 ; ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020. (4) Approbation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2022, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2021 et ne prenant pas en compte le programme de rachat d'actions de 900 millions d'euros, exécuté entre le 1^{er} novembre 2021 et le 6 décembre 2021. (5) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 16 mai 2023, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2022 et ne prenant pas en compte le programme de rachat d'actions prévu de 962 millions d'euros au titre de la distribution dite « ordinaire ».

Nos indicateurs extra-financiers

BNP Paribas a mis en place un tableau de bord RSE afin de piloter sa stratégie dans ce domaine. Le suivi de ce tableau de bord est réalisé sur une base annuelle par son Comité Exécutif et son Conseil d'administration. Dans le cadre du lancement de son plan stratégique GTS 2025, le Groupe a défini de nouveaux indicateurs RSE, avec des engagements à l'horizon 2025. Par ailleurs, en 2022, BNP Paribas s'est une nouvelle fois distingué par de remarquables performances lors des évaluations conduites par les principales agences de notation extra-financière. Ces résultats témoignent des engagements du Groupe en matière de RSE et de pratiques responsables ainsi que de son application stricte des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans le cadre de ses activités.

Tableau de bord de pilotage de la politique RSE

	2022	Objectif 2025
Notre responsabilité économique		
Montant des crédits durables ⁽¹⁾	87 Md€	150 Md€
Montant des obligations durables ⁽²⁾	32 Md€	200 Md€
Montant des actifs sous gestion des fonds articles 8 et 9 selon SFDR ⁽³⁾	223 Md€	300 Md€
Notre responsabilité sociale		
Taux de femmes au sein de la population SMP (Senior Management Position) ⁽⁴⁾	35,2%	40%
Nombre d'heures solidaires réalisées par les collaborateurs ⁽⁵⁾	1 126 142 (en 2021 et 2022)	1 million (sur 2 ans glissants)
Taux de collaborateurs ayant suivi au moins quatre formations dans l'année ⁽⁶⁾	97,4%	90%
Notre responsabilité civique		
Nombre de bénéficiaires de produits et services favorisant l'inclusion financière ⁽⁷⁾	3,3 millions	6 millions
Notre responsabilité environnementale		
Montant du soutien de l'accompagnement de nos clients dans la transition vers une économie bas carbone ⁽⁸⁾	44 Md€	200 Md€
Montant du financement aux entreprises contribuant à protéger la biodiversité terrestre et marine ⁽⁹⁾	1,8 Md€ ⁽¹⁰⁾	4 Md€
Bilan des émissions de gaz à effet de serre en teq CO ₂ par ETP ⁽¹¹⁾ (bâtiments et déplacements professionnels)	1,65 teq CO ₂ / ETP	1,85 teq CO ₂ / ETP

Notations et distinctions extra-financières

Notations extra-financières

- BNP Paribas a obtenu un score de **4,4/5** en septembre 2022 de la part de **FTSE Russell** dans le cadre de son ESG Rating. Cette note place BNP Paribas dans le **top 5 % des entreprises du secteur bancaire**.
- BNP Paribas a obtenu le score de **84/100** en octobre 2022 au CSA (Corporate Sustainability Assessment) de **Standard & Poor's**, faisant du Groupe la **1^{re} banque française** et la **2^e banque européenne**. Le Groupe se situe ainsi dans le **top 6 % des entreprises du secteur « Banques »** en matière de développement durable.
- **Moody's ESG Solutions** a attribué le score de **71/100** au Groupe en octobre 2022, ce qui le positionne de nouveau comme **1^{re} banque sur 30 dans le secteur des « Banques diversifiées en Europe »** et dans le **top 1 % mondial** (sur 4 885 entreprises évaluées).

Présence dans les indices durables

- BNP Paribas est listé dans les **indices éthiques Europe et Monde du Dow Jones (DJSI)**.

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

- En 2022, le titre BNP Paribas figure également dans l'**indice Bloomberg Gender-Equality Index**.

Autres distinctions et engagements RSE

- BNP Paribas a reçu le **prix « Bank for Sustainability »** lors des **IFR Awards 2022**.
- BNP Paribas a été désigné **« Meilleure banque au monde pour la finance durable »** et **« Meilleure banque au monde pour les données et la technologie ESG »** lors des Awards for Excellence 2022 d'**Euromoney**.
- BNP Paribas est la **1^{re} banque française et 4^e banque mondiale** dans le classement 2023 des **« 100 entreprises les plus durables »** du magazine canadien **Corporate Knights**⁽¹²⁾.
- BNP Paribas est la **1^{re} banque française du classement international d'Equileap sur l'égalité femmes-hommes**.

- BNP Paribas a obtenu le **prix de la « Net Zero Progression of the Year – EMEA »** décerné par le magazine **Environmental Finance**, illustrant l'accompagnement du Groupe auprès de ses clients dans leur transition vers la neutralité carbone.
- BNP Paribas occupe la **1^{re} place du classement de l'ONG ShareAction** destiné à évaluer l'**engagement des 25 banques européennes dans la lutte contre le changement climatique et la préservation de la biodiversité**.
- BNP Paribas a été classé **1^{re} banque française en 2023 par l'ONG Global Canopy** dans son rapport **Forest 500**. Le Groupe fait également partie du **top 5 des institutions financières les plus engagées contre la déforestation** parmi les **150 institutions étudiées**.

(1) Montant des crédits à fin 2022, identifiés comme durables par un système de classification interne, accordés par BNP Paribas à ses clients. Les principes de classification des transactions du Groupe s'appuient sur des standards externes de marché comme ceux de la Loan Market Association et de la Taxonomie européenne en Europe. (2) Montant cumulé à fin 2022 de tous les types d'obligations identifiées comme durables selon les lignes directrices de l'ICMA (International Capital Market Association) émises par des entreprises, des institutions financières et des clients souverains, et arrangées par BNP Paribas (montant total divisé par le nombre de teneurs de livre). (3) Montant des actifs sous gestion à fin 2022 dans des fonds ouverts de BNP Paribas Asset Management, distribués en Europe, articles 8 et 9 selon la réglementation européenne Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). SFDR identifie les fonds selon leur potentiel de durabilité. La classification article 8 concerne les fonds déclarant la prise en compte de critères sociaux et/ou environnementaux. La classification article 9 concerne les fonds présentant un objectif d'investissement durable. (4) La population Senior Management Position du Groupe est composée de collaborateurs et de collaboratrices occupant environ 3 000 postes considérés comme ayant l'impact le plus important d'un point de vue stratégique, commercial, fonctionnel et de l'expertise. Le pourcentage est calculé sur la base des postes SMP occupés. (5) Dans le cadre du programme #1MillionHours2Help, incluant le mécénat de compétences de longue durée, mis en place en application de l'accord Diversité et Inclusion en France. (6) Y compris des formations obligatoires, notamment de conformité. (7) Nombre de comptes Nickel ouverts depuis sa création et nombre de bénéficiaires de microcrédits distribués par les institutions de microfinance financées par le Groupe (au prorata du financement), à fin décembre 2022. (8) Montant cumulé à fin 2022 des crédits verts, obligations vertes et financements identifiés comme contribuant à la transition vers une économie bas carbone selon un système de classification interne (par ex. les énergies renouvelables, l'hydrogène bas carbone, le nucléaire). Ce montant recoupe une partie des montants des indicateurs 1 (crédits durables) et 2 (obligations durables). (9) Montant cumulé à fin 2022 des produits et services financiers (crédits, obligations, etc.) contribuant à protéger la biodiversité terrestre et marine. La contribution à la protection de la biodiversité est identifiée par un système de classification interne. Ce montant recoupe une partie des montants des indicateurs 1 (crédits durables) et 2 (obligations durables). (10) Le montant 2022 est estimé pour la partie obligations, et sera précisé en 2023 après que les montants réels issus des rapports d'allocation pour les obligations seront connus. (11) Émissions de gaz à effet de serre pour le scope 1 (émissions directes dues à la combustion d'énergies fossiles), le scope 2 (émissions indirectes dues à l'achat d'énergie) et une partie du scope 3 (émissions liées aux voyages professionnels des collaborateurs), exprimées en tonnes équivalent CO₂ et ramenées au nombre de collaborateurs du Groupe équivalent temps plein (ETP). (12) *Corporate Knights* est un magazine professionnel de référence canadien, ainsi qu'une société de recherche et de conseil en investissement indépendante.

Proposer à nos clients
des solutions à l'échelle des
transitions
actuelles

Animé par la volonté de contribuer à la transition vers un nouveau modèle d'économie durable, BNP Paribas avance sur tous les fronts. Financement des énergies bas carbone, promotion des mobilités douces, protection de la biodiversité, déploiement du financement à impact et des solutions d'épargne et d'investissement responsables, inclusion financière constituent quelques lignes de force de nos actions.

Une cadence soutenue à laquelle nous avançons avec tous nos talents et toutes nos ressources.

Soutenir la transition vers
une économie décarbonée

Mettre la technologie
au cœur de nos solutions

Contribuer à une économie et
à une société plus inclusives

Soutenir la transition

vers une économie décarbonée

➔ Contribuer à un avenir net zéro

Face à l'urgence climatique, BNP Paribas soutient de très nombreux acteurs et initiatives, et vise à réorienter les investissements et les financements de projets produisant ou utilisant les énergies les plus carbonées vers ceux produisant ou utilisant les énergies les plus durables. Avec un cap clair : contribuer à financer une économie neutre en carbone d'ici à 2050.

Une nouvelle étape d'accélération du financement de la transition énergétique

BNP Paribas a participé, en 2021, à la création de la Net-Zero Banking Alliance, lancée par l'ONU Environnement. Le Groupe s'est engagé, aux côtés des autres banques signataires, sur un objectif commun : financer une économie neutre en carbone d'ici à 2050. Début 2023, BNP Paribas a entamé une nouvelle étape de forte accélération, dans l'objectif, à l'horizon 2030, d'avoir accompli à plus de 80 % la transition de ses activités de financement à la production d'énergie vers le bas carbone. À cette échéance, le Groupe s'engage également à :

- atteindre un objectif de 40 milliards d'euros de financements à la production d'énergies bas carbone, essentiellement renouvelables ;
- réduire à moins de 1 milliard d'euros les financements résiduels à l'exploration-production de pétrole ;
- réduire de plus de 30 % les financements à l'exploration-production de gaz.

La transition des investissements vers la neutralité carbone

Signataire en novembre 2021 de l'initiative Net Zero Asset Managers, BNP Paribas Asset Management a présenté en novembre 2022 sa feuille de route net zéro. Elle définit l'alignement progressif de ses portefeuilles d'investissement avec l'objectif de neutralité carbone d'ici à 2050, et précise les mesures associées d'engagement actionnarial et de réduction des émissions issues de ses propres activités. Elle couvre un périmètre initial de 250 milliards d'euros, soit 50 % de ses actifs sous gestion⁽¹⁾. Ces engagements s'appuient sur le travail accompli par BNP Paribas Asset Management depuis le lancement

de son premier fonds intégrant des critères ESG⁽²⁾ en 2002. De son côté, BNP Paribas Cardif a renforcé ses engagements en faveur du climat en 2022 en s'engageant notamment à :

- réduire l'empreinte carbone de ses portefeuilles d'investissement de 23 % entre 2020 et 2024⁽³⁾ ;
- réduire l'exposition de ses portefeuilles d'investissement aux énergies fossiles⁽⁴⁾ ;
- allouer 1 milliard d'euros en moyenne par an à des investissements à impact positif, avec un total de 2,7 milliards d'euros investis en 2022.

BNP Paribas, « Net Zero Progression of the Year – EMEA »

Grâce à l'engagement de ses entités et de ses filiales, BNP Paribas a reçu le prix « Net Zero Progression of the Year – EMEA » (Europe, Moyen-Orient, Afrique), décerné par le magazine *Environmental Finance*. Une reconnaissance de la trajectoire net zéro du Groupe et de l'implication de nos équipes pour accompagner nos clients dans leur transition vers la neutralité carbone.

(1) Sur la base des encours au 30/06/2022. (2) Environnementaux, sociaux et de gouvernance. (3) Empreinte carbone des portefeuilles d'actions et d'obligations détenus en direct. Réduction de 53 % atteinte entre 2017 et 2020. (4) Réduction de l'exposition au plus tard en 2030 pour les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, et en 2040 pour le reste du monde.



Euromoney et IFR distinguent BNP Paribas

En 2022, BNP Paribas a reçu de nombreuses récompenses pour son soutien à ses clients et à une économie plus durable. Le Groupe s'est vu attribuer plusieurs prix dans différentes catégories financières et extra-financières par le magazine de référence *Euromoney*, dont ceux de « Meilleure banque au monde pour la finance durable » et de « Meilleure banque au monde pour les données et la technologie ESG ». Ces récompenses soulignent le leadership européen du Groupe et sa capacité à permettre à ses clients d'atteindre des marchés mondiaux grâce à l'expertise des équipes locales. BNP Paribas a également obtenu plusieurs prix lors des IFR Awards organisés par *International Finance Review* (IFR), en particulier ceux de « Bank of the Year » et de « Bank for Sustainability ».



Laurence Pessez,
Directrice de la
Responsabilité Sociale
et Environnementale

Rapport Climat : une vision intégrée de notre stratégie et de nos actions relatives au climat

La première édition de notre Rapport Climat est parue en mai 2023. Il a pour objectif de présenter, en un seul document, la stratégie climat de BNP Paribas, ses risques et opportunités liés au climat et de faire un point sur l'alignement de ses activités avec les objectifs de neutralité carbone en 2050. Ce rapport fusionne deux rapports qui coexistaient en 2022 : le Rapport TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) et le Rapport d'analyse et d'alignement pour le climat. Le Rapport Climat partage nos objectifs de décarbonation de nos portefeuilles de crédits et d'investissement. Sur le portefeuille de crédits, il mesure nos avancées sur les objectifs à l'horizon 2025, publiés en 2022 pour trois secteurs fortement émetteurs (production d'électricité, extraction-production de pétrole et de gaz, automobile) et fixe des objectifs à l'horizon 2030 pour trois nouveaux secteurs de l'industrie lourde : ciment, acier et aluminium.

« Depuis 2011, le financement de la transition énergétique est la priorité absolue de notre politique de responsabilité environnementale. En 2021, nous avons pris l'engagement de piloter nos activités pour financer une économie neutre en carbone en 2050. À fin 2022, nous financions déjà plus la production d'énergie bas carbone, essentiellement renouvelable, que la production d'énergie fossile. En 2023, nous avons franchi une étape significative en accélérant notre trajectoire de sortie de l'exploration-production pétrolière et en nous refusant à financer tout nouveau projet dédié au développement de nouvelles capacités de pétrole et de gaz. À l'horizon 2030, notre ambition est que 80 % de nos financements à l'énergie soient bas carbone. Face à l'urgence climatique, nous jouons pleinement notre rôle pour accélérer la transition énergétique de l'économie. »

→ Soutenir nos clients dans leur transition

Pour circonscrire les dommages causés par le changement climatique, entreprises et particuliers doivent contribuer à une économie plus respectueuse de l'environnement. Pionnier en matière de finance durable, BNP Paribas les soutient dans leurs efforts. Avec un engagement prioritaire : être le partenaire privilégié de leurs démarches de transition.

Depuis la création du Low-Carbon Transition Group par BNP Paribas fin 2021, ses experts, partout dans le monde, ont contribué à accélérer le dialogue autour des enjeux liés à la transition avec les équipes et les clients du Groupe. Ils ont accompagné ces derniers dans la réduction de l'impact des secteurs à forte émission de carbone, l'accélération de leur transformation, le développement de partenariats autour de projets stratégiques et l'investissement dans des technologies innovantes favorisant la décarbonation de l'économie.

Aux côtés des PME et des ETI

Les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) accélèrent également leur transition énergétique. Pour les soutenir, notre pôle **Commercial, Personal Banking & Services** a mis en place une démarche appelée Low-Carbon Transition for SMEs & MidCaps sur nos cinq principaux marchés européens, avec notamment la participation de **BNP Paribas Fortis**, **BGL BNP Paribas**, **la Banque Commerciale en France**, **BNL** et **BNP Paribas Bank Polska**. Cette initiative s'appuie sur notre modèle intégré et sur un écosystème de partenaires pour accompagner ces entreprises dans leur stratégie de décarbonation.

Accompagner les grandes entreprises dans leur transition

Partenaire de grandes entreprises internationales, notre pôle **Corporate & Institutional Banking** et ses équipes de **Global Banking** ont contribué en 2022 à plusieurs émissions d'obligations durables inaugurales. Parmi elles, l'obligation verte de General Motors pour la mobilité électrique, de 2,25 milliards de dollars US, verra ses recettes d'émissions investies dans l'écosystème des transports propres. L'obligation de L'Oréal, d'un montant de 3 milliards d'euros, comportait une tranche dédiée à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à l'innovation durable dans le domaine de l'emballage. Enfin, celle de Lenovo, de 625 millions de dollars US, était la plus importante dans le secteur de la technologie en 2022 au moment de son émission.

Dans le cadre de son dispositif « One Bank for Corporates » visant à accompagner le développement des entreprises à l'international, BNP Paribas a financé, en février 2022, l'agrandissement et le développement d'un champ de noisetiers en France pour Ritter Sport, fabricant allemand de chocolats. Cette opération sécurise et rapproche l'approvisionnement de cette matière première, la noisette, et réduit ainsi les émissions de CO₂.

Soutenir les particuliers dans leurs efforts

Nos clients particuliers sont également contraints de repenser leur sobriété énergétique et de diminuer leur empreinte carbone, en raison de l'urgence climatique mais également de l'envolée des prix de l'énergie. Pour les inciter à améliorer la performance énergétique de leur logement, **BGL BNP Paribas** leur propose une offre rénovation énergétique, en partenariat avec Actif (conseiller en énergie certifié), allant du conseil en énergie au financement de projet. Avec Ecobonus, **BNL** fait bénéficier ses clients de crédits d'impôt pour leurs travaux de rénovation énergétique. Enfin, **BNP Paribas Bank Polska** et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) ont mis en place un dispositif historique de prêts à destination des particuliers polonais désireux d'investir dans la rénovation énergétique de leur habitation.



Rénovation énergétique
Du conseil au financement, nous sommes à vos côtés.

BGL BNP Paribas et son partenaire Actif, conseiller en énergie certifié, vous accompagnent dans votre projet :

- Diagnostic énergétique et conseils techniques
- Solutions de financement
- Démarches administratives

Pour réussir le défi de la transition, accélérons ensemble.

bgl.lu/fr/renovation

BGL BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Cette offre soumise à conditions. Sous réserve d'acceptation du dossier par la banque. Voir conditions en agence.
BGL BNP PARIBAS S.A. (SIC) avenue J.F. Kennedy, L-2951 Luxembourg, R.C.S. Luxembourg, B 64831 Communication Marketing septembre 2022

→ Faire avancer la mobilité durable

Partout dans le monde, la nécessité de réduire les émissions de CO₂ liées aux déplacements est reconnue. Acteur historique de la mobilité en Europe, BNP Paribas fait bouger les lignes. Avec une feuille de route structurante : accompagner la transition vers une mobilité plus durable.

BNP Paribas s'est engagé très tôt pour lever les barrières au déploiement de la mobilité électrique. Le Groupe opère cette transition grâce à plusieurs de ses métiers, intervenant sur tout l'écosystème de la mobilité électrique, du constructeur jusqu'à l'utilisateur final.

Accélérer l'électrification du parc automobile

Afin de mieux maîtriser les coûts liés à la gestion de flotte et d'accélérer la transition énergétique grâce à la data, **Arval** a lancé Arval Connect. Grâce à des diagnostics précis, recueillis sur chaque véhicule, cette solution permet aux clients d'Arval d'optimiser le pilotage de leur flotte. La filiale a également finalisé l'acquisition de Terberg Business Lease Group B.V., grâce à laquelle Arval diversifie davantage son offre de produits commerciaux, devenant l'un des plus grands acteurs de la mobilité sur le marché néerlandais.

En collaboration avec Engie, **Arval** et **BNP Paribas Leasing Solutions** ont conçu pour Arcelor une offre globale dédiée à la mobilité électrique sur son site de Gand, intégrant la location des véhicules et l'installation de bornes de recharge sur ses parkings et au domicile de ses collaborateurs.

De son côté, **BNP Paribas Fortis** accélère sa bascule vers une flotte de voitures hybrides rechargeables et de voitures électriques, en équipant l'ensemble des bâtiments formant son siège social à Bruxelles de 292 stations de recharge pourvues du logiciel Optimile, solution de la scale-up éponyme spécialisée dans le développement de logiciels soutenant la mobilité multimodale et le rechargement des véhicules électriques, dont BNP Paribas Fortis est actionnaire majoritaire.

Développer le marché des technologies vertes

Figurant parmi les acteurs européens de référence du leasing des infrastructures de recharge, **BNP Paribas Leasing Solutions** a signé trois partenariats majeurs, l'un avec TSG, le leader des solutions de mobilité responsable en Europe, offrant des solutions de financement adaptées aux entreprises clientes de TSG, le deuxième avec la municipalité d'Antalya en Turquie, pour financer les nouveaux bus électriques de la ville, et le troisième avec ABB, le leader mondial des technologies d'électrification et d'automatisation, pour ses chargeurs de véhicules électriques au Royaume-Uni et en Turquie.

Concilier enjeux environnementaux et pouvoir d'achat

En France, **BNP Paribas Personal Finance** propose aux ménages à revenus modestes une solution de financement automobile inclusive pour les aider à acquérir des véhicules électriques ou hybrides rechargeables Crit'Air 1 ou 0. Cette location avec option d'achat (LOA) de véhicules neufs ou d'occasion peut s'étaler jusqu'à dix ans pour un montant inférieur à 150 euros par mois, avec possibilité de devenir propriétaire du véhicule à terme pour le montant d'un loyer.



La décarbonation de l'industrie en version accélérée

La décarbonation de l'industrie constitue un enjeu majeur pour l'économie et l'environnement. Pour la faire avancer, BNP Paribas a lancé, en novembre 2022, le programme européen Decarb Fast Track, en partenariat avec METRON, Dalkia et Amazon Web Services (AWS). Son ambition ? Économiser jusqu'à 100 000 tonnes de CO₂ en équipant 100 entreprises industrielles d'une solution de pilotage énergétique pour leurs sites.

Une émission pionnière pour l'État chilien

La République du Chili a lancé en mars 2022 une obligation liée au développement durable pour un montant de 2 milliards de dollars US, intégrant des indicateurs de performance en lien avec la réduction des émissions et l'usage d'énergies renouvelables dans le pays. Le Chili est ainsi le premier pays au monde à utiliser la dette souveraine pour financer ses initiatives climatiques à long terme et accélérer sa transition énergétique. BNP Paribas est intervenu en tant que co-agent de structuration et co-teneur de livres. Une opération qui renforce le leadership des équipes Coverage des Institutions Financières de notre pôle **Corporate & Institutional Banking** dans la finance durable et ses références de chef de file auprès des États souverains en Amérique latine.

1 Md€

C'est l'objectif de revenus supplémentaires visé par le Groupe à l'horizon 2025, via ses initiatives transverses dans le domaine de la mobilité.

➔ Agir ensemble pour préserver la biodiversité

La santé des écosystèmes se dégrade, entraînant des risques majeurs pour l'environnement. Conscient de l'urgence, le Groupe intensifie ses actions. Avec un objectif majeur : prendre toute sa part à la mobilisation collective pour protéger écosystèmes et ressources.

En mars 2022, le groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives à la nature – « Taskforce on Nature-related Financial Disclosures » (TNFD) –, soutenu depuis juillet 2020 par BNP Paribas, a publié la version bêta de son cadre de gestion et de reporting des risques. Conçue avec la contribution des experts du Groupe, cette version est la première à proposer un cadre qui aide les entreprises et les institutions financières à intégrer la biodiversité dans leurs processus de décision et de reporting. Elle contribue ainsi à orienter l'économie mondiale vers des impacts positifs pour la nature.

Double reconnaissance pour le travail de BNP Paribas

Le rapport Forest 500 publié en 2023 par l'ONG Global Canopy classe BNP Paribas première banque française et dans le top 5 des institutions financières les plus engagées contre la déforestation, parmi les 150 institutions étudiées. Autre distinction, avec une note globale de 63 %, BNP Paribas est la banque la mieux notée, pour sa stratégie climat et biodiversité, par l'ONG britannique ShareAction parmi 25 banques européennes. Le Groupe ressort également premier sur chacun des deux critères, climat et biodiversité, de ce classement publié en décembre 2022.

Publication de la première empreinte biodiversité des investissements de BNP Paribas Asset Management

Un an après avoir publié sa feuille de route biodiversité, BNP Paribas Asset Management a partagé en 2022 les premiers résultats de ses travaux de recherche visant à déterminer l'empreinte de ses investissements sur la biodiversité, fruit de sa collaboration avec Iceberg Data Lab et I Care & Consult. Cet effort conjoint a permis d'identifier et de quantifier les impacts négatifs potentiels sur la biodiversité exercés par des sociétés présentes dans ses portefeuilles d'investissement. BNP Paribas Asset Management a réalisé cette analyse en se fondant sur la méthodologie Corporate Biodiversity Footprint⁽¹⁾ (CBF), qui couvre plus de 1 800 entreprises incluses dans ses fonds actions et obligations, soit 70 % de ses actifs sous gestion « Corporate ».

Des solutions d'investissement fondées sur les ressources naturelles

BNP Paribas Asset Management entend élargir sa gamme de solutions pour proposer des stratégies d'investissement liées à la gestion des forêts, à l'agriculture et au capital naturel. Il a acquis à cet effet une participation majoritaire dans la société danoise International Woodland Company, spécialisée dans les ressources naturelles depuis plus de 30 ans.



Une nouvelle édition du programme Climate & Biodiversity Initiative

La Fondation BNP Paribas a lancé la 5^e édition de son programme Climate & Biodiversity Initiative. Cet appel à projets permet de sélectionner et d'accompagner des équipes de scientifiques dans le développement de leurs projets de recherche visant à améliorer les connaissances sur la corrélation entre le changement climatique et l'érosion de la biodiversité.

(1) Méthodologie développée par Iceberg Data Lab permettant de mesurer l'empreinte sur la biodiversité des actifs financiers et souverains des entreprises.

6 M€

sur 3 ans, c'est le montant global alloué par la Fondation BNP Paribas aux nouveaux projets lauréats du programme Climate & Biodiversity Initiative, pour financer et valoriser des projets de recherche environnementale sur le climat et la biodiversité.

Des initiatives pour le monde agricole

BNL a signé un partenariat avec Consorzio Italiano Biogas pour soutenir les entreprises agricoles spécialisées dans le domaine de la bioénergie. Avec un accès au crédit facilité, celles-ci sont incitées à développer la production de biogaz et de biométhane. Quant à BNP Paribas Bank Polska, elle a lancé un outil innovant, RegAgri Explorer, pour aider à la mise en œuvre effective de pratiques d'agriculture régénératrice, qui protègent la qualité et la viabilité des sols.



L'investissement à impact monte en puissance

BNP Paribas s'engage avec force dans la dynamique des investissements à impact, qui allie intentionnalité, additionnalité et impact social ou environnemental mesurable, et ce à la fois pour compte propre et pour compte de tiers. Au titre de ses investissements pour compte propre, le Groupe soutient des entreprises à impact, à l'instar de Printemps des Terres, une société française qui vient en aide aux agriculteurs tout en restaurant la biodiversité, et de SAS Minimum, une start-up ayant mis au point Le Pavé®, une solution de recyclage et de valorisation des déchets plastiques intégrant des emplois en insertion. Le Groupe investit également pour compte propre et pour compte de tiers, via le fonds BNP Paribas Solar Impulse Venture, dans des start-up engagées pour la transition écologique. Ce fonds a réalisé un tout premier investissement en contribuant à une levée de 15 millions de dollars US pour NatureMetrics, une jeune pousse britannique spécialisée dans la mesure fine de la biodiversité, basée sur l'analyse ADN. Ce fonds a également contribué, aux côtés du fonds d'épargne salariale solidaire BNP Paribas Social Business Impact, à hauteur de 10 millions d'euros, à la nouvelle levée de 15 millions d'euros faite par la start-up française Phenix, qui entend faire du zéro-déchet alimentaire un standard à l'échelle de l'Europe.



Immeuble Le Millénaire à Paris, France.

3 leviers pour notre plan de sobriété énergétique

En cohérence avec le plan de sobriété énergétique de l'État français, visant à réduire de 10 % la consommation d'énergie du pays d'ici à 2024, BNP Paribas a lancé un plan d'économies d'énergie volontaire pour son parc immobilier, articulé autour de trois leviers :

- l'amélioration continue de la performance énergétique de ses immeubles et agences ;
- la mise en place de travaux et de plans d'investissement ;
- des concertations avec chaque métier de la banque, en vue de réaliser des économies d'énergie.

Mettre la technologie au cœur de nos solutions

→ Collaborer étroitement avec l'écosystème des fintechs

Pour accompagner l'ensemble de ses clients, BNP Paribas collabore dans la durée avec des fintechs soigneusement sélectionnées, via des partenariats, des prises de participation ou des acquisitions. Avec une exigence clé : proposer des solutions aux meilleurs standards du marché.

En lien avec son plan stratégique GTS 2025, BNP Paribas se rapproche de fintechs pour accélérer le déploiement d'innovations technologiques ciblées, qui lui permettent de se positionner en tant que partenaire de confiance de ses clients, dans le domaine des services bancaires et au-delà.

Une solution unique pour les paiements internationaux

Afin de soutenir les entreprises dans leur développement à l'international, le Groupe a signé, en octobre 2022, un accord pour acquérir Kantox, leader dans la gestion automatisée du risque de change, à la suite d'un premier partenariat stratégique signé en 2019. En automatisant la gestion des opérations de change sur une plateforme fondée sur les API⁽¹⁾, la technologie exclusive de Kantox offre aux entreprises une solution unique dans les paiements B2B internationaux.

Des partenariats au service du développement durable et de l'innovation technologique

Pour BNP Paribas Asset Management, les partenariats avec les fintechs sont autant d'occasions de réaliser de belles avancées, que ce soit sur des enjeux ESG⁽²⁾ ou en matière d'innovation digitale. Ainsi, le gérant d'actifs a lancé avec Matter, une fintech danoise spécialisée dans les données et l'analyse ESG, SDG Fundamentals : une solution innovante pour analyser l'alignement des revenus des entreprises



sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies. Les données utilisées couvrent plus de 50 000 émetteurs. Par ailleurs, en investissant 20 millions d'euros sur quatre ans dans sa filiale Gambit Financial Solutions, BNP Paribas Asset Management donne à cette fintech les moyens de développer une palette de services technologiques « sur étagère » visant à créer des parcours d'épargne et d'investissement digitalisés innovants.

Un reporting automatisé pour les PME

Également mobilisée pour enrichir son offre au bénéfice des petites et moyennes entreprises, BNP Paribas Fortis s'est associée à EMAsphere pour mettre à leur disposition une plateforme SaaS (Software as a Service) qui lie en temps réel les données comptables et financières. En automatisant le reporting, la solution les aide à piloter leur activité pour mieux préparer l'avenir.

Une nouvelle solution pour encaisser les pourboires

De son côté, la Banque Commerciale en France (BCEF) révolutionne la tradition du pourboire en lançant, en partenariat avec la fintech Heoh, une toute nouvelle solution digitale en vue de percevoir les pourboires par carte bancaire, exonérés de charges et d'impôts.

(1) Interfaces de programmation d'application. (2) Environnementaux, sociaux et de gouvernance.

La tokénisation au service du financement vert

Notre pôle **Corporate & Institutional Banking** a structuré, conçu et distribué, avec EDF ENR, l'une des premières obligations tokénisées finançant un projet d'énergie renouvelable sur le marché. Émise sur la blockchain Ethereum, cette obligation a donné lieu à l'émission de titres financiers numériques, qui peuvent ainsi être enregistrés, déplacés et stockés de manière transparente. Appelée tokénisation, cette technologie permet de valoriser et de matérialiser des actifs réels dans le monde digital, créant de nouvelles passerelles entre émetteurs et investisseurs de manière instantanée et sécurisée, tout en apportant une solution unique de financement ESG, de l'origination à la distribution.



Mettre la data au service du climat

BNP Paribas mise sur la data pour accélérer la cadence vers le net zéro gaz à effet de serre. Le Groupe a ainsi rejoint la plateforme OS-Climat en tant que membre fondateur afin de mettre à la disposition des entreprises, des investisseurs et des organisations climatiques des données, une architecture et des outils analytiques partagés, favorisant la convergence des méthodologies et l'alignement sur les objectifs climatiques. BNP Paribas intègre également des fonctionnalités de reporting et d'analyse ESG à ses solutions. Ainsi la plateforme de gestion des données d'investissement Manaos, conçue et incubée par les équipes **Securities Services** du pôle **Corporate & Institutional Banking**, aide les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs à se procurer des données ESG fiables et à rendre compte de la performance de leurs investissements sur ces critères. Devenue en deux ans une référence sur le marché, Manaos a obtenu plusieurs prix en 2022, dont le prix de la « Meilleure initiative technologique en faveur d'une démarche ESG augmentée », décerné lors de l'AM Tech Day 2022, organisé par le groupe français L'Agefi.



Sophie Heller,
Chief Operating
Officer, Commercial,
Personal Banking
& Services

« Nous avons structuré une démarche d'innovation tant dans la détection d'opportunités que dans leur mise en œuvre. Elle part systématiquement des besoins de nos segments de clientèle prioritaires pour déterminer comment le Groupe peut y répondre. Une fois le besoin cerné, nous identifions la meilleure proposition de valeur et la façon dont celle-ci doit être proposée au client : soit nous développons nous-mêmes des fonctionnalités innovantes, soit nous distribuons un service d'une start-up partenaire. Dans tous les cas, nous sommes intransigeants sur la sécurité et la protection des données de nos clients. »

➔ Des parcours innovants pour une expérience optimisée

Pour anticiper les nouveaux usages, BNP Paribas continue à investir dans les technologies numériques. Tourné vers la banque du futur, le Groupe répond aux besoins en perpétuelle évolution de ses clients en vue de leur offrir une expérience digitale simple, intuitive et qualitative. Avec un mot d'ordre : conjuguer recherche constante de créativité et haut niveau de sécurité.

BNP Paribas propose, dans l'ensemble de ses entités et filiales, de nouveaux services digitaux pour réinventer et constamment améliorer l'expérience client.

Un portail digital optimisé pour les entreprises

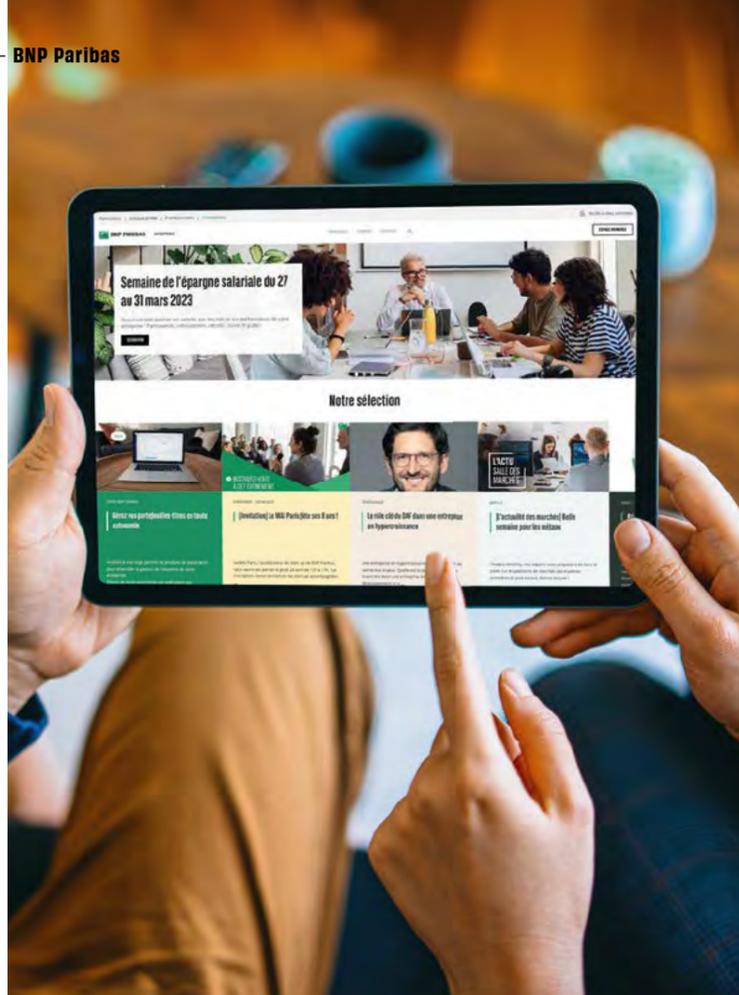
L'écosystème digital de la Banque Commerciale en France (BCEF) se structure pour répondre aux nouveaux besoins de nos clients PME/ETI. Conçu en mode agile, son nouveau site Entreprises accompagne les dirigeantes et dirigeants dans leurs prises de décision, en leur donnant accès à des contenus qui répondent à leurs préoccupations. Sur un espace membres dédié, ils peuvent également échanger avec les experts de la banque sur leurs enjeux de croissance, internationaux, RSE, d'innovation ou encore de cybersécurité, accéder à des outils et bénéficier de nos offres de beyond banking.

Un crédit 100 % digital en 24 heures chrono

Pour répondre aux attentes d'instantanéité des professionnels et des très petites entreprises (TPE), BCEF a conçu un parcours Web leur permettant d'obtenir un prêt dans des délais express. Ainsi, ils peuvent demander un crédit professionnel allant jusqu'à 50 000 euros pour financer leurs besoins courants, comme l'achat d'un matériel ou le remplacement d'un véhicule. Après avoir signé électroniquement l'acte de prêt, ils reçoivent les fonds sur leur compte professionnel en 24 heures ouvrées.

Banque privée : une nouvelle solution digitale dédiée aux investissements dans les actifs privés

BNP Paribas Wealth Management continue à enrichir son offre de services digitaux et lance un portail pour ses clients dédié aux actifs privés (private equity, immobilier, infrastructure) : le Private Assets Investor Portal. Il donne à chaque investisseur une vision à 360° et consolidée de son portefeuille. La souscription a également été digitalisée avec la signature électronique, rendant le processus plus écologique et plus fluide. Le parcours de bout en bout sera finalisé courant 2024 dans tous les pays.



L'analyse de données immobilières en réalité immersive

Afin de répondre aux interrogations de futurs investisseurs, BNP Paribas Real Estate propose un outil de data visualisation 3D, baptisé W.I.R.E.D. (pour Wearable Immersive Real Estate Dataroom). Grâce à des données permettant de reproduire les évolutions passées et d'anticiper les mutations à venir des villes, cet outil d'analyse et de prospective immobilières propose une immersion virtuelle augmentée au cœur des cités.

A-

C'est la notation obtenue en France par BNP Paribas (BCEF) et Hello bank!, reconnues respectivement « European Champion network banker » et « European Champion digital banker » par l'agence indépendante D-Rating lors des Digital Awards 2022. Il s'agit des deux seules banques présentes dans cette catégorie de score en France.



Donner du sens aux crédits et aux placements

Avec le financement à impact, la Banque Commerciale en France (BCEF) permet aux entreprises d'intégrer l'atteinte d'objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), mesurables chaque année, à leurs crédits bancaires à partir de 100 000 euros. Lorsque le niveau de performance ESG visé est obtenu, l'entreprise bénéficie d'une bonification du taux d'intérêt de son financement, sur le modèle des sustainability-linked loans.

De son côté, BNP Paribas Real Estate a lancé Pierre Impact, son premier fonds immobilier à impact social positif, en partenariat avec Cedrus & Partners. Labellisé ISR⁽¹⁾ et distribué en unités de compte, il investit majoritairement en immobilier résidentiel, ainsi que dans l'immobilier solidaire pour lutter contre le mal-logement en France, aux côtés de Solifap, la société d'investissements solidaires de la Fondation Abbé Pierre.

(1) Investissement socialement responsable.

Un dossier personnel numérique 100 % sécurisé

En collaboration avec la start-up i-Hub, dans laquelle elle a pris une participation en 2020, BGL BNP Paribas offre à ses clients la possibilité de créer gratuitement un dossier personnel numérique pour stocker et modifier leurs données d'identification et leurs documents justificatifs dans un environnement digital entièrement sécurisé. Accessible depuis le menu d'accueil de l'application Web Banking de BGL BNP Paribas, la solution i-Hub facilite les mises à jour en informant ses utilisateurs dès que l'actualisation d'une donnée ou d'un document est requise. Enfin, i-Hub permet de partager son dossier personnel avec des entreprises ou administrations utilisant également la plateforme. Un gain de temps et une expérience plus fluide pour les clients.



Immeuble MÉTAL 57 à Boulogne-Billancourt, France.

Avec MÉTAL 57, l'immobilier du futur est déjà là

2022 a vu la livraison de l'immeuble MÉTAL 57, nouveau siège et vitrine des innovations d'immobilier durable de BNP Paribas Real Estate, doté de neuf certifications et labels. Avec son ouverture sur la ville, son auditorium, son rooftop dédié à la biodiversité et son potager, il se veut un lieu de vie et un laboratoire d'idées grandeur nature. MÉTAL 57 est la restructuration et l'extension de la dernière usine Renault située à Boulogne-Billancourt (près de Paris, voir photo ci-dessous), imaginée par l'architecte Dominique Perrault. Le projet a notamment reçu le grand prix SIMI⁽¹⁾ 2022 dans la catégorie « Immeuble rénové ou réaménagement particulièrement innovant » et le MIPIM⁽²⁾ Award 2023, dans la catégorie « Best refurbished building ». Parmi les nombreux services qu'on y trouve, MÉTAL 57 propose aux salariés de BNP Paribas Real Estate un hub de mobilité conçu en collaboration avec Arval pour réduire les impacts environnementaux des déplacements. Chacun peut réserver, depuis l'application Arval Mobility, une solution de mobilité douce permettant le partage de vélos, trottinettes ou voitures, pour un usage professionnel ou personnel.

(1) Salon de l'immobilier d'entreprise. (2) Le plus grand marché international des professionnels de l'immobilier.



→ L'intelligence artificielle au service de nos clients

La digitalisation des modes de vie entraîne de fortes aspirations à l'immédiateté tout en accroissant significativement les risques de fraude. Pour répondre aux aspirations de nos clients et mieux les protéger, l'intelligence artificielle offre une nouvelle voie. Avec un cadre défini : faire de cette technologie en plein essor un levier pour mieux comprendre et servir nos clients.

L'analyse de graphes au service de la lutte contre la fraude

À l'heure de la généralisation du paiement fractionné, BNP Paribas Personal Finance renforce ses moyens de lutte contre la fraude sur les sites de e-commerce sans alourdir le parcours client, en combinant les apports d'un système d'intelligence artificielle et d'une base de données de graphes⁽¹⁾. Cette technologie, proposée par l'éditeur Neo4j, permet d'exploiter, en temps réel, les liens entre les demandes de financement pour améliorer la prise de décision. Déjà utilisée dans les moteurs de recommandation des sites marchands pour suggérer des achats aux internautes, elle vient consolider l'arsenal des moyens mobilisés par BNP Paribas Personal Finance pour détecter les fraudeurs. Ainsi, les dossiers partageant des informations, comme par exemple le même numéro de téléphone ou de carte bancaire, pourront être reliés pour constituer un réseau dont les caractéristiques sont exploitées de façon à distinguer les situations suspectes des cas légitimes. En apportant une capacité de détection plus sophistiquée, l'analyse de graphes apporte une information de grande valeur pour réduire la fraude tout en limitant le rejet de demandes de bonne foi.

Améliorer les parcours clients grâce à l'intelligence artificielle

L'assurance nécessitant la collecte et la validation préalable de pièces justificatives, BNP Paribas Cardif a conçu la solution CardX, fondée sur des techniques d'intelligence artificielle. Cette innovation automatise un certain nombre de processus pour faciliter les interactions avec les clients de l'assureur, en réduisant les délais de réponse de plusieurs semaines à quelques minutes, qu'il s'agisse de la souscription d'une garantie ou de la déclaration d'un sinistre. Connectable à tous les systèmes d'information de l'assureur via une API⁽²⁾, cette solution sécurisée a trois fonctionnalités : la reconnaissance du document, la correspondance et l'extraction des données. Elle s'adapte à tous types de documents et s'appuie sur des modèles d'apprentissage automatique de pointe. Au fur et à mesure de la pratique, l'algorithme apprend à identifier les données intéressantes et à les extraire correctement des documents. Opérationnelle en Pologne, en Espagne, au Brésil et en Colombie, cette solution a déjà analysé près de 150 000 pages et continue d'être déployée dans d'autres pays dans lesquels l'assureur est présent.

(1) La théorie des graphes est la discipline mathématique et informatique qui étudie les graphes, modèles abstraits de dessins de réseaux reliant des objets. Les algorithmes élaborés pour résoudre des problèmes concernant les objets de cette théorie ont de nombreuses applications dans tous les domaines liés à la notion de réseau. (2) Interface de programmation d'application.



L'expérience client FLOA a le vent en poupe

En février 2022, BNP Paribas finalisait l'acquisition de FLOA, leader français des facilités de paiement, proposant des paiements fractionnés, des minicrédits et des cartes bancaires. FLOA a obtenu plusieurs récompenses, avec un prix « Finance UX Benchmark », décerné par Google, qui identifie les meilleurs parcours UX. Il a également obtenu le label « Service client de l'année 2023 », pour la troisième année consécutive dans la catégorie « Organisme de crédit » et, pour la première fois, dans la catégorie « Solution de paiement ». Son approche data a également été reconnue par une distinction spéciale du jury lors des Dataiku Frontrunner Awards, des récompenses qui saluent des avancées technologiques majeures. Leader en France, FLOA est également présent en Espagne, en Belgique, en Italie et au Portugal, et ambitionne de l'être dans plus de 10 pays dès 2025.

N°1 des courtiers en ligne

C'est la position de Consorsbank, la marque allemande de BNP Paribas Personal Investors, dans le classement établi par le magazine économique allemand *Focus Money*. Un classement qui récompense notamment l'élargissement continu de la gamme de produits proposés aux particuliers par Consorsbank.



Nickel poursuit son développement en Europe

Accessible à tous sans aucune condition de revenus et disponible chez les buralistes ou en Points Nickel, l'offre Nickel s'est étoffée en 2022 de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services. Ainsi, le rechargement depuis l'application mobile permet désormais aux clients d'alimenter leur compte directement par carte bancaire. De nombreuses assurances ont également été ajoutées à l'ensemble des offres de cartes Nickel, et le virement instantané a été mis en place au cours du second semestre 2022. Enfin, Nickel a rendu possible et facilité le changement de prénom sur les cartes nominatives pour les personnes transgenres et non-binaires grâce à la fonctionnalité True Name. Par ailleurs, la possibilité de payer par Apple Pay sera disponible en 2023. L'année 2022 a également été marquée par une très forte accélération du développement de Nickel en France, avec des records d'ouvertures de comptes. Alors que l'Espagne passe la barre des 1 000 points de vente, le développement européen de Nickel se poursuit : après la Belgique en juin 2022 et le Portugal en septembre de la même année, Nickel proposera ses services en Allemagne à l'été 2023.

Contribuer à une économie et à une société plus inclusives

➔ Aux côtés de nos clients face à la crise

Pour soutenir ses clients - particuliers, entrepreneurs et entreprises - confrontés aux impacts de la hausse des prix, BNP Paribas s'engage à leurs côtés. Avec un principe: répondre présent dans les moments difficiles.

Pour aider les ménages face aux difficultés de pouvoir d'achat, BNP Paribas a mis en place plusieurs mesures, dans ses entités et ses filiales.

La **Banque Commerciale en France (BCEF)** a gelé ses tarifs bancaires pour ses clients particuliers en 2023. Elle a aussi élargi l'offre de banque au quotidien Esprit Libre, sans augmentation tarifaire, avec deux nouveautés : les virements instantanés gratuits et des garanties d'assistance pour protéger la vie numérique. Elle a enfin lancé l'offre de cashback Mes Extras, donnant l'opportunité de récupérer a posteriori une partie du montant de ses achats auprès des enseignes partenaires.

De son côté, **FLOA** a renforcé son engagement contre le surendettement en lançant début 2022 la cellule FLOA Care, qui accompagne les clients présentant de premiers signes de fragilité budgétaire. Dans ce même objectif, FLOA a également signé en 2022 une convention de mécénat avec la Fondation Crésus.

Rendre la transition énergétique accessible à tous

BNP Paribas Personal Finance propose à ses clients, en particulier aux ménages à revenus modestes, des tarifs préférentiels pour financer les travaux de rénovation énergétique de leur logement. Domofinance, la filiale de



BNP Paribas Personal Finance et d'EDF, a ainsi contribué à de nombreux chantiers de rénovation énergétique à hauteur de plus de 592 millions d'euros en 2022. L'un de ses produits phares, l'offre « Coup de pouce pompe à chaleur », permet par exemple de remplacer un système de chauffage à source d'énergie carbonée par une pompe à chaleur. L'avantage ? Réduire sa facture énergétique et ses émissions de CO₂. Cette offre a été souscrite par 21 104 foyers en 2022, contre 13 000 en 2021.

Aider les entrepreneurs face à la hausse des coûts

En Italie, **BNL** a lancé Energy Blast à destination des entrepreneurs afin de compenser l'augmentation de la facture énergétique et des coûts des matières premières. Pourvu d'une enveloppe de financement de 2 milliards d'euros, Energy Blast prévoit des prêts à court, moyen et long termes pouvant être activés rapidement et des solutions de financement pour des investissements en faveur de l'efficacité énergétique au travers des énergies renouvelables.

1,2 Md€

C'est le montant de crédits cumulés octroyés par BNP Paribas à 85 institutions de microfinance depuis 1989, date de son premier partenariat en Guinée. Cette somme a été versée à 2,9 millions de bénéficiaires indirects, dont 83 % sont des femmes, dans 34 pays.



Une première obligation sociale structurée sur un indice ESG

BNP Paribas a émis sa première obligation sociale liée à l'indice MSCI Eurozone Social Select 30, pour un montant de 50 millions d'euros, structurée par les équipes **Global Markets de Corporate & Institutional Banking** et avec **BNP Paribas Cardif** en tant qu'investisseur. Le produit de cette obligation est utilisé pour financer ou refinancer des projets qui ont un impact social positif sur l'inclusion financière et l'accès à l'emploi, au logement, à l'éducation et à la santé. De plus, grâce à un mécanisme de dons intégré à la structuration de l'obligation, une partie du montant investi est reversée à des associations soutenues par le Groupe qui œuvrent pour l'égalité des chances, l'insertion sociale et l'aide humanitaire.

L'accélération des contrats à impact

En 2022, BNP Paribas a structuré plusieurs contrats à impact⁽¹⁾ novateurs et investi dans ceux-ci. Le Groupe a ainsi signé son premier contrat à impact aux Pays-Bas, dont l'objectif est d'améliorer la santé des seniors et de prévenir, grâce à une activité physique adaptée, les chutes mortelles d'au moins 2 500 personnes âgées. BNP Paribas a également structuré les premiers contrats à impact en France sur les thématiques du handicap et de l'économie circulaire. Le premier, avec l'association Comme Les Autres, accompagne des blessés de la moelle épinière dans leur adaptation à la situation de handicap et à l'emploi. Le second, avec la société coopérative d'intérêt collectif Envie Autonomie, a pour objectif de recycler et réemployer des aides techniques médicalisées pour limiter leur impact environnemental, et surtout de les rendre accessibles aux plus vulnérables. Avec un montant de structuration moyen de 3 millions d'euros par projet, le changement d'échelle des contrats à impact est en marche chez BNP Paribas.

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

BNP Paribas soutient activement la jeunesse

Pour les jeunes, BNP Paribas agit sur tous les fronts. Le Groupe s'engage en faveur de l'apprentissage, en créant le centre de formation d'apprentis B-School by BNP Paribas. Son objectif est de former, en collaboration avec des écoles partenaires, plusieurs centaines d'étudiants par an, notamment aux métiers de la banque de détail, avec la possibilité d'intégrer la **Banque Commerciale en France (BCEF)** en CDI à l'issue de leur formation. B-School by BNP Paribas a pour ambition d'ici à 2026 d'accueillir 600 étudiants répartis dans cinq villes de France, en leur proposant sept formations diplômantes. Le Groupe propose également, au travers de ses Graduate Programmes, des parcours de développement de compétences à destination des jeunes diplômés, et ce dans trois domaines : tech et transformation, investissement et financement, métiers transverses. Au total, en 2022, le Groupe a recruté plus de 7 500 jeunes en France, dont 2 500 alternants.

D'autre part, **BCEF** a renouvelé son dispositif de crédit sans garant pour les étudiants boursiers, qui a bénéficié depuis 2021 à plus de 1 600 étudiants, pour un total de 15,5 millions d'euros de crédits à fin 2022.

De son côté, **BNL** propose deux offres au service de l'inclusion financière des jeunes : une hypothèque pour acheter leur premier logement et le prêt Futuriamo, pour financer leurs études à un taux très avantageux.

Enfin, le Groupe, acteur engagé du mécénat depuis 20 ans, a intensifié sa mobilisation sur le sujet, en lançant le programme Ambition 1 000 mentors, qui a pour objectif de rassembler toujours plus de mentors en son sein.

→ Ukraine : une grande vague de solidarité

Pour soutenir la population ukrainienne, BNP Paribas a mis en œuvre un dispositif dédié à ses équipes sur place afin de venir en aide aux organisations impliquées sur le terrain humanitaire, tout en facilitant les multiples initiatives de l'ensemble des collaborateurs du Groupe souhaitant aider les Ukrainiens. Avec une préoccupation constante : répondre présent face à l'urgence humanitaire.

Depuis le début de l'invasion de l'Ukraine, BNP Paribas se mobilise, notamment à travers ses fondations, afin de venir en aide aux populations civiles et aux réfugiés. Sa filiale UKRSIBBANK s'adapte pour s'efforcer de garantir à ses clients une continuité de service dans ce contexte exceptionnel, tout en veillant à préserver la sécurité physique, psychologique et sociale de ses collaborateurs et collaboratrices.

Un soutien d'ampleur

Pour répondre à l'élan de solidarité de ses collaborateurs et collaboratrices, BNP Paribas a pris de multiples mesures. Ces dernières, mises en place pour sécuriser, protéger et aider les équipes sur place ainsi que leurs familles, s'adaptent en permanence à l'évolution de leurs besoins.

Le Groupe a débloqué 12,4 millions d'euros au profit du Haut Commissariat aux réfugiés de l'ONU, des ONG Médecins Sans Frontières, la Croix-Rouge, Care et Ifaw, et d'autres associations locales en France, en Pologne et en Ukraine. Il a par ailleurs engagé 2,5 millions d'euros pour soutenir en direct les équipes d'UKRSIBBANK.

Le Fonds Urgence & Développement a permis de collecter, après abondement du Groupe, près de 5,22 millions d'euros auprès des clients, collaborateurs et retraités de BNP Paribas pour venir en aide à la population ukrainienne.

Au total, ce sont ainsi plus de 18,5 millions d'euros qui ont été mobilisés par le Groupe.

Venir en aide aux populations sur place

BNP Paribas Bank Polska a mis en place un dispositif pour assurer le transport des équipes souhaitant quitter l'Ukraine et permettre de les accueillir en Pologne ou dans d'autres pays voisins. Une initiative également proposée aux salariés de BNP Paribas ayant des proches en Ukraine. Des bénévoles ukrainiens de BNP Paribas Bank Polska ont tenu une ligne téléphonique spéciale pour apporter un soutien psychologique et coordonner l'accueil dans les pays limitrophes.

Pour sa part, Arval a prêté des véhicules à plusieurs ONG mobilisées en Pologne et en Hongrie.



La Fondation BNP Paribas Bank Polska a également créé un fonds de solidarité pour fournir des biens de première nécessité ainsi que des solutions de transport aux Ukrainiens. Quant à la plateforme RH Our Community, elle a mis en relation offres et demandes d'hébergement dans le Groupe, alors que des cellules RH dédiées favorisaient la mobilité et l'accueil des salariés ukrainiens. Par ailleurs, avec le programme #1MillionHours2Help, des salariés volontaires allemands, français et polonais ont pu consacrer deux à cinq jours de travail à aider les Ukrainiens.

Enfin, les formalités nécessaires pour ouvrir un compte bancaire ont été simplifiées pour les réfugiés en France, au Luxembourg, en Allemagne, en Pologne, en Espagne, en Belgique et au Portugal via notre réseau de banques commerciales et Nickel.

Assurer la continuité des opérations en Ukraine

En Ukraine, grâce au courage des équipes sur place, UKRSIBBANK maintient son activité tout en veillant à protéger ses collaborateurs et collaboratrices. Une présence essentielle pour les populations comme pour le soutien de l'économie du pays. Notre filiale est d'ailleurs lauréate du prix « HR of War time », grâce à son programme People First, et reconnue première banque du classement Forbes des 30 entreprises privées résilientes d'Ukraine.

10 ans

C'est l'âge du Fonds Urgence & Développement de BNP Paribas. Ce fonds de dotation, qui trouve son origine dans la volonté des collaborateurs et des collaboratrices d'aider les victimes de catastrophes naturelles et humaines, est dédié à la collecte d'urgence. Structure juridique indépendante, il bénéficie d'un système d'abondement à 100 %, par BNP Paribas, des dons des collaborateurs et des clients. Il soutient quatre ONG partenaires : trois historiques, Médecins Sans Frontières, Care et la Croix-Rouge, rejointes en septembre 2020 par Ifaw, qui se mobilise autour de l'impact des catastrophes sur la faune et la flore.



La Fondation BNP Paribas lance le prix « Projet Banlieues »

Dans le cadre du Projet Banlieues, lancé en 2006 par la Fondation BNP Paribas et animé par la Banque Commerciale en France (BCEF), la barre du millier d'associations soutenues a été franchie en 2022, avec 1 035 associations de proximité, basées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, et 900 000 bénéficiaires. À cette occasion, la Fondation BNP Paribas a lancé le prix « Projet Banlieues » et sélectionné, avec les directions régionales de BCEF et leurs collaborateurs, 12 associations coups de cœur, parmi lesquelles trois lauréates ont touché un bonus de 5 000 euros, s'ajoutant au soutien triennal obtenu dans le cadre de l'appel à projets.



Isabelle Giordano,
Responsable du
mécénat Groupe et
Déléguée Générale
de la Fondation
de la Fondation
BNP Paribas

« Le mentorat est le capital social de celles et de ceux qui n'en ont pas. Ce formidable accélérateur de diversité et d'égalité aide à réparer les inégalités de destin. Depuis 20 ans, BNP Paribas, ses collaborateurs et ses collaboratrices s'investissent aux côtés d'associations qui œuvrent pour une société plus inclusive. C'est pour faire encore mieux que nous avons lancé en février 2022 le programme Ambition 1 000 mentors dans le cadre de l'initiative "1 jeune, 1 mentor" lancée par l'État français. Nous avons réussi à doubler en un an le nombre de mentors pour atteindre 953 mentors en 2022, soit 1,7 % des salariés en France. BNP Paribas est aujourd'hui l'entreprise dans laquelle il y a le plus grand nombre de mentors en France. »

→ Encourager l'entrepreneuriat féminin

Une entreprise au monde sur trois est détenue par une femme. Pour les soutenir et accroître cette proportion, BNP Paribas accompagne les cheffes d'entreprise dans toutes ses géographies. Avec un objectif phare : ouvrir davantage l'aventure entrepreneuriale aux femmes.

#ConnectHers : trois leviers pour faire bouger les lignes

La Banque Commerciale en France (BCEF) contribue avec #ConnectHers à l'émergence, à l'accélération et à la visibilité des projets des femmes entrepreneures. En prenant en compte les facteurs de motivation et les freins auxquels celles-ci font parfois face, #ConnectHers s'appuie sur trois leviers. Le premier propose un accompagnement adapté, avec un dispositif donnant accès à 250 référentes et référents, et des partenariats avec des réseaux dédiés. Le deuxième a pour objectif de rendre visibles des rôles modèles : ainsi, Le French Women Entrepreneurs 40, premier palmarès de 40 sociétés en croissance dirigées par des femmes, a été lancé en 2022 avec une coalition de partenaires. Enfin, le troisième levier est financier : le Groupe prévoit chaque année une production annuelle de 2 milliards d'euros de crédits d'investissement pour financer les projets des TPE et PME dirigées par des femmes, et s'est engagé, à l'horizon 2025, à porter à 25 % ses investissements en fonds propres dans des entreprises détenues ou dirigées par des femmes.



Italie, Turquie, Ukraine : des initiatives multiples

De leur côté, BNL et sa filiale Artigiancassa ont mis en place un conseil consultatif et lancé des solutions de financement subventionné pour soutenir l'entrepreneuriat féminin. Les deux établissements facilitent par exemple l'accès des femmes au Fonds pour les femmes entrepreneures, créé par le ministère du Développement économique.

Des avancées ont aussi eu lieu en Turquie et en Ukraine. La TEB Women Academy propose aux entrepreneures turques des cours digitaux avec de grandes entreprises, des services de conseil et de mentorat « pro bono », et les introduit auprès de réseaux. En Ukraine, UKRSIBBANK a organisé, pour la quatrième année consécutive, des séminaires gratuits avec son programme Women in Business, assortis de conseils pour s'adapter à la délocalisation des équipes du fait de la guerre.

Agir en faveur de l'inclusion numérique

La Fondation Cetelem a célébré ses 30 ans en 2022. Engagée pour l'inclusion par le partage numérique, elle s'attache en cette période de forte inflation à accompagner des initiatives permettant, grâce au numérique, de consommer durablement et à moindre coût.

De son côté, DigitAll est le premier écosystème belge contre l'exclusion numérique, créé en 2020 par BNP Paribas Fortis. Il réunit plus de 70 entreprises, autorités publiques et organisations sociales et a lancé, en juin 2022, une campagne de sensibilisation. Alors que 46 % des Belges peinent à s'adapter à un monde de plus en plus digitalisé⁽¹⁾, cette campagne informe la population et la guide dans la société numérique.

(1) Source : Baromètre de l'inclusion numérique, Fondation Roi Baudouin, 2022.

La Fondation BNP Paribas s'associe à la Villa Médicis

Aux côtés de la solidarité et de l'environnement, le soutien à la création et à la transmission culturelle constitue le troisième champ d'action de la Fondation BNP Paribas. Parmi les partenaires mobilisés, la Fondation BNP Paribas s'est associée à la Villa Médicis, au travers du programme Résidence Pro, qui a embarqué 300 élèves issus de 15 lycées professionnels de la région Nouvelle-Aquitaine en France. Ces jeunes ont notamment pu collaborer avec des architectes professionnels et exposer leurs travaux au sein de cet établissement prestigieux.

S'appuyer sur notre gouvernance

dans un monde en mouvement



Articulée autour du Conseil d'administration et de la Direction Générale assistée de son Comité Exécutif, la gouvernance de BNP Paribas définit et met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe. Dans un environnement en constante mutation, nos principales instances pilotent notre stratégie avec pour objectif une croissance durable.

Une vision de long terme grâce à laquelle nous conjugons l'intérêt du Groupe et celui de ses parties prenantes.

Nos instances de gouvernance

Nos actionnaires et investisseurs

Notre Conseil d'administration

Notre Comité Exécutif

Nos instances de gouvernance

Présentation et missions

Le Conseil d'administration et les dirigeants effectifs - le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués - constituent les principales instances de gouvernance de BNP Paribas. Ils pilotent la stratégie avec une vision de long terme et dans un objectif de croissance durable et agissent dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, notamment de ses actionnaires et investisseurs. Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de BNP Paribas sur proposition de la Direction Générale, qui, assistée de son Comité Exécutif, les met en œuvre et pilote l'activité au quotidien.

Les actionnaires et les investisseurs

Ils exercent trois grandes responsabilités :

- élire les administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés) ;
- voter les résolutions ;
- dialoguer, échanger et participer 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 377 500 actionnaires individuels de la Banque ;
 - le Cercle des actionnaires fédère les quelque 46 400 actionnaires individuels possédant au moins 200 actions BNP Paribas ;
 - le Comité de liaison des actionnaires a organisé, en 2022, deux réunions lors desquelles ont notamment été abordés les thèmes de la structure du capital et de son évolution, des résultats trimestriels et des perspectives économiques dans un contexte complexe et souvent incertain.

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

Le Conseil d'administration

Assisté de quatre comités spécialisés, il réunit les expertises de 15 administrateurs (voir p. 68). Ses missions portent sur :

- la représentation de l'ensemble des actionnaires et la qualité de la relation avec eux ;
- la détermination des choix stratégiques du Groupe, sur proposition de la Direction Générale, avec un objectif de création de valeur à long terme ;
- la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés ;
- l'examen et l'arrêté des comptes et la garantie de leur sincérité ;
- la prévention et la gestion des risques ;
- le respect des obligations en matière de contrôle interne ;
- la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société et des populations régulées ;
- la nomination du Président, du Directeur Général et, sur proposition du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux délégués ;
- l'examen périodique du processus de sélection, de nomination et de succession des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

La Direction Générale

Se réunissant au moins une fois par semaine, la Direction Générale, assistée de son Comité Exécutif, est chargée de :

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

Elle est composée d'un Administrateur Directeur Général, de deux Directeurs Généraux délégués et de deux Directeurs Généraux adjoints.

Le Comité Exécutif regroupe, quant à lui, la Direction Générale et les responsables des principaux métiers et fonctions de BNP Paribas (voir p. 70).

La finance durable au cœur de notre gouvernance

D'année en année, notre dispositif de gouvernance en matière de finance durable se renforce. Depuis 2021, trois comités œuvrent pour renforcer l'intégration de ces enjeux dans la stratégie du Groupe et au sein de chaque entité.

Le Comité Stratégique

Sous la direction de l'Administrateur Directeur Général, ce comité s'est réuni sept fois en 2022, et a notamment statué sur les engagements du Groupe en matière d'alignement des portefeuilles de crédits (production d'électricité, pétrole et gaz, automobile) et sur sa participation aux coalitions zéro émission nette (NZBA, NZAOA, NZAMI⁽¹⁾).

Le Comité d'Infrastructure

Sous la direction du Chief Operating Officer du Groupe, ce comité s'est réuni mensuellement afin de suivre le déploiement des process et reportings liés à la finance durable, aussi bien au niveau méthodologique et normatif qu'au niveau opérationnel.

Le Comité Regulatory

Présidé par le Directeur juridique du Groupe et par le Directeur de l'Engagement d'entreprise, ce comité s'est réuni trois fois en 2022 afin d'informer ses membres sur les principaux textes réglementaires en préparation (taxonomie européenne, devoir de vigilance, CSRD⁽²⁾).

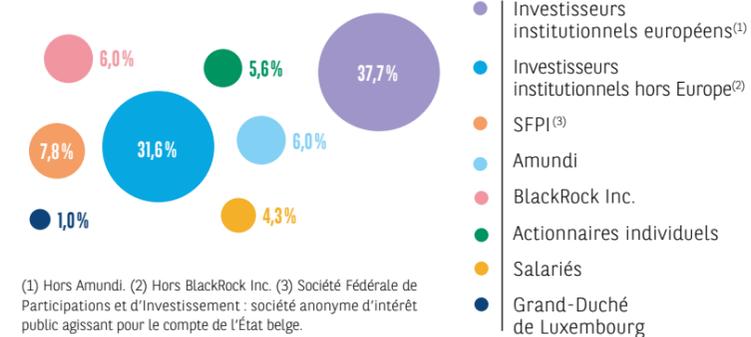
(1) NZBA : Net-Zero Banking Alliance, NZAOA : Net-Zero Asset Owner Alliance, NZAMI : Net Zero Asset Managers Initiative.
(2) CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive.

Nos actionnaires et investisseurs

Information et communication

Un actionariat qui se distingue par sa stabilité et sa fidélité

La composition de l'actionariat au 31 décembre 2022 (en % des droits de vote)



(1) Hors Amundi. (2) Hors BlackRock Inc. (3) 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	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat net part du Groupe par action ⁽¹⁾	5,73	6,21	5,31	7,26	7,80
Actif net par action ⁽²⁾	74,7 ^(*)	79,0	82,3	88,0	89,0
Dividende net par action	3,02	0,0 ⁽³⁾	2,66 ⁽⁴⁾	3,67 ⁽⁵⁾	3,90 ⁽⁷⁾
Taux de distribution en numéraire (en %) ⁽⁶⁾	52,72	0,0 ⁽³⁾	50,00 ⁽⁵⁾	50,00 ⁽⁶⁾	50,00 ⁽⁷⁾
Cours					
Plus haut ⁽⁹⁾	68,66	53,81	54,22	62,55	68,07
Plus bas ⁽⁹⁾	38,18	38,14	24,51	39,71	40,67
Fin de période	39,475	52,83	43,105	60,77	53,25
Indice CAC 40 au 31 décembre	4730,69	5978,06	5551,41	7153,03	6473,76

(1) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice. (2) Avant distribution. Actif net comptable réévalué sur le nombre d'actions en circulation en fin de période. (3) Suite à la recommandation BCE/2020/19 de la Banque centrale européenne du 27 mars 2020 relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de Covid-19, les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l'Assemblée Générale du 19 mai 2020, d'un dividende de 3,10 euros par action, ont été affectées au poste « Autres réserves ». (4) 1,11 euro distribué suite à l'accord de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2021, plus 1,55 euro distribué suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 septembre 2021 ; ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020. (5) Ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020. (6) Ne prenant en compte que le programme de rachat d'actions de 900 millions d'euros, exécuté entre le 1^{er} novembre 2021 et le 6 décembre 2021. (7) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 16 mai 2023, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2022 et ne prenant pas en compte le programme de rachat d'actions prévu de 962 millions d'euros au titre de la distribution dite « ordinaire ». (8) Distribution en numéraire proposée à l'Assemblée Générale, rapportée au résultat net part du Groupe distribuable. (9) Enregistrés en séance. (*) Impact sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018 de la première application d'IFRS 9 : - 2,5 milliards d'euros, soit 2 euros par action.

L'équipe Relations Investisseurs informe tous nos actionnaires

BNP Paribas apporte à l'ensemble de ses actionnaires une information rigoureuse, régulière, homogène et de qualité, en conformité avec les recommandations des autorités boursières et les meilleures pratiques des marchés. Notre équipe Relations Investisseurs informe les investisseurs institutionnels et les analystes financiers sur la stratégie de l'entreprise, les développements significatifs et les résultats financiers, publiés chaque trimestre.

Le Comité de liaison des actionnaires communique auprès de nos actionnaires individuels

Créé en 2000, le Comité de liaison des actionnaires 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. Le Comité se réunit plusieurs fois par an.

Le Cercle des actionnaires anime la communauté des actionnaires

Créé en 1995, le Cercle des actionnaires regroupe quelque 46 400 actionnaires possédant au moins 200 titres BNP Paribas. Les membres du Cercle bénéficient d'un large choix de manifestations en lien avec les engagements du Groupe. Plus de 300 événements d'exception partout en France leur sont proposés chaque année. Ils peuvent également retrouver des interviews d'historiens, de conférenciers ou d'artistes dans les Podcasts du Cercle.



Membres du Conseil d'administration

au 31 décembre 2022



Notre Conseil d'administration

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

Le Conseil d'administration détient trois pouvoirs généraux : il examine les choix stratégiques du Groupe, participe à son bon fonctionnement, contrôle et surveille toute opération liée à ses activités. Il est également chargé de la promotion de la RSE, de la supervision de la gestion des risques et veille à la communication d'une information financière de qualité aux actionnaires et aux marchés.

À fin 2022, le Conseil d'administration est composé de 15 administrateurs. 13 d'entre eux sont nommés par les actionnaires – dont un représentant les salariés actionnaires – et deux sont élus par les salariés. La durée de leurs mandats est fixée à trois ans.

Le Conseil d'administration s'appuie sur quatre comités spécialisés

Constitués en son sein, ces comités émettent des avis pour faciliter son fonctionnement.

Le Comité des comptes (CdC)

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

→ 6 membres

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

Il examine les grandes orientations de la politique de risques du Groupe, y compris en termes d'enjeux environnementaux et sociaux, en s'appuyant sur les mesures de risques de marché, de liquidité et de risque opérationnel en application de la réglementation en vigueur. Il se saisit également d'éventuelles questions spécifiques liées à ces sujets et à ces méthodes.

Il est aussi en charge de toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

→ 5 membres

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

Il a pour missions :

- la veille et le suivi de la mise en conformité des principes de gouvernance, en considération des évolutions de la réglementation et des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise ;
- l'identification, la sélection et la succession des administrateurs, des membres des comités et des membres de la Direction Générale ;
- l'évaluation du Conseil d'administration ;
- l'appréciation de l'indépendance des administrateurs ;
- le suivi des questions relatives à la RSE en assurant la contribution du Groupe à un développement économique durable et responsable.

→ 5 membres

Le Comité des rémunérations (CR)

Il est chargé de l'examen annuel des principes de la politique de rémunération du Groupe, plus précisément :

- des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises significatives du Groupe ;
- des rémunérations des catégories de personnel régulées du Groupe ;
- du contrôle de la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et du responsable de la conformité.

→ 4 membres

- A** **Jean Lemierre**, Président du Conseil d'administration de BNP Paribas
- B** **Jean-Laurent Bonnafé**, Administrateur Directeur Général de BNP Paribas
- C** **Jacques Aschenbroich**, Président d'Orange
- D** **Juliette Brisac**, COO de la Direction de l'Engagement d'entreprise du groupe BNP Paribas, Administratrice représentant les salariés actionnaires
- E** **Pierre-André de Chalendar**, Président de la Compagnie de Saint-Gobain
- F** **Monique Cohen**, Senior Advisor d'Apax Partners
- G** **Hugues Epailard**, Chargé d'affaires Immobilier, Administrateur élu par les salariés de BNP Paribas
- H** **Rajna Gibson Brandon**, Professeure ordinaire de finance à l'université de Genève
- I** **Marion Guillou**, Administratrice de sociétés
- J** **Lieve Logghe**, Directrice Financière du groupe Euronav
- K** **Christian Noyer**, Gouverneur honoraire de la Banque de France
- L** **Daniela Schwarzer**, Directrice de la Fondation Open Society pour l'Europe et l'Asie centrale
- M** **Michel Tilmant**, Administrateur de sociétés
- N** **Sandrine Verrier**, Assistante de production et d'appui commercial, Administratrice élue par les salariés de BNP Paribas
- O** **Fields Wicker-Miurin**, Administratrice de sociétés

Notre Comité Exécutif

Notre Comité Exécutif est composé des cinq membres de la Direction Générale et des 13 membres responsables de métiers ou de fonctions centrales.

En 2022, il s'est particulièrement consacré au lancement et au déploiement du nouveau plan stratégique du Groupe : Growth, Technology, Sustainability 2025 (GTS 2025). Plaçant nos collaborateurs et collaboratrices au cœur des priorités, ce plan ouvre un nouveau chapitre du développement de BNP Paribas. Il vise à poursuivre et à amplifier la dynamique de transformation engagée pour faire de BNP Paribas un groupe encore plus solide, plus rentable et surtout plus utile à ses clients et à la société tout entière.

Accélérer la transition vers une économie plus durable

Avec GTS 2025, le Comité Exécutif mobilise toutes les énergies de BNP Paribas pour réussir la transition collective vers un modèle d'économie durable et accompagner tous ses clients dans cette trajectoire. Ce déploiement à grande échelle de la finance durable implique toutes les équipes et entités du Groupe.

Poursuivre la féminisation des instances dirigeantes

Avec un tiers de femmes au Comité Exécutif en 2022, BNP Paribas entend augmenter leur présence pour atteindre son objectif de 40 % en 2025. Le G100, qui rassemble les 100 premiers cadres dirigeants du Groupe, compte plus d'un tiers de femmes. Quant aux Talents du Groupe, future relève des équipes dirigeantes, la parité est déjà atteinte en moyenne.



Membres du Comité Exécutif

au 1^{er} mars 2023

- A** **Jean-Laurent Bonnafé**, Administrateur Directeur Général
- B** **Yann Gérardin**, Directeur Général délégué, Corporate & Institutional Banking
- C** **Thierry Laborde**, Directeur Général délégué, Commercial, Personal Banking & Services
- D** **Laurent David**, Directeur Général adjoint, Chief Operating Officer
- E** **Renaud Dumora**, Directeur Général adjoint, Investment & Protection Services
- F** **Michael Anseeuw**, Administrateur Directeur Général et Président du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis
- G** **Marguerite Bérard**, Directrice de la Banque Commerciale en France
- H** **Charlotte Dennerly**, Administratrice Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance
- I** **Bernard Gavagni**, Directeur des Systèmes d'Information
- J** **Elena Goitini**, Administratrice déléguée de BNL
- K** **Yannick Jung**, Responsable de Corporate & Institutional Banking Global Banking
- L** **Pauline Leclerc-Glorieux**, Administratrice Directrice Générale de BNP Paribas Cardif
- M** **Stéphanie Maarek**, Directrice de la Conformité
- N** **Lars Machenil**, Directeur Financier
- O** **Sofia Merlo**, Directrice des Ressources Humaines
- P** **Olivier Osty**, Responsable de Corporate & Institutional Banking Global Markets
- Q** **Frank Roncey**, Directeur des Risques
- R** **Antoine Sire**, Directeur de l'Engagement d'entreprise

Nos dernières publications



Le Document d'enregistrement universel 2022



L'Essentiel 2023

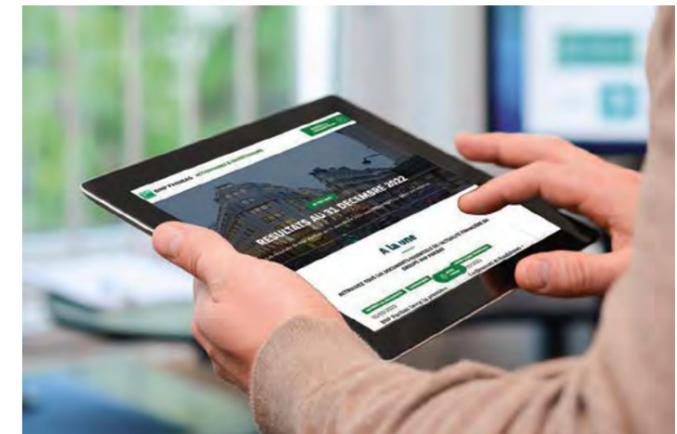


Rendez-vous dans la rubrique Publications de notre site pour découvrir nos autres parutions.

Retrouvez les actualités de notre Groupe sur :



group.bnpparibas



invest.bnpparibas

Suivez-nous sur nos réseaux sociaux.



Nous remercions l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de BNP Paribas et les partenaires qui ont contribué à la production de ce rapport. Nous adressons des remerciements particuliers à nos équipes BNP Paribas en Allemagne pour le partage de leur reportage photo.

Nous tenons également à remercier chaleureusement les intervenants externes qui ont accepté de partager leurs points de vue dans ce rapport : Ericka Cogne de Télémaque, Davide Forcella du JuST Institute, Vincent Sciandra de METRON et Rhian-Mari Thomas du Green Finance Institute.

Conception et édition :  BNP PARIBAS – Conception, création et production :  Angie – Rédaction :  S5 different_

Crédits photo : Getty Images / Tang Ming Tung - Getty Images / Karl Hendon - Pierre Morel / La Company - Audoin Desforges / Pasco&Co / BNP Paribas - Getty Images / Andy Andrews - Pierre-Olivier - Getty Images / Alexander Spatari - METRON - Adobe Stock / Allistair F / peopleimages.com - iStock / olaser - Samir Rouan / BNP Paribas - Getty Images / Maskot - Getty Images / Luis Alvarez - Adobe Stock / Ekaterina Belova - Getty Images / Giorgio Rubino / EyeEm - Getty Images / Withthaya Prasongsin - Getty Images / Anh Vu Nguyen / EyeEm - Gilles Bassignac / Divergence - Damien Grenon - BNP Paribas - Lionel Guericolas / Agence 1827 - Getty Images / Tom Werner - Getty Images / Uwe Krejci - Getty Images / Volker Schwanke / EyeEm - Getty Images / Marcia Straub - Getty Images / Thomas Barwick - Getty Images / Compassionate Eye Foundation / James Tse - iStock / Laurence Dutton - Getty Images / d3sign - Ooshot-Xavier Alexandre Pons - iStock / Delmaine Donson - Getty Images / Lourdes Balduque - Getty Images / Hero Images Inc - iStock / Halfpoint - iStock / vgajic - Getty Images / Hinterhaus Productions - Gilles Dacquin - Franck Ferville / OCUS France pour Les Napoleons - Claire Jachymiak - Amelie Marzouk - Getty Images / nomadnes - Getty Images / Luke Stanton.

 La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par  DocAxess



N° ADEME : FR200182_03KJL

Document imprimé sur papier certifié FSC®.

 IMPRIM'VERT®



BNP Paribas

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

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

Réf : A_2022_FR_RI



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change