

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES

RÉSULTATS DU QUATRIÈME TRIMESTRE
ET DE L'ANNÉE 2025

01 L'Essentiel

L'Essentiel du Groupe, l'activité et le bilanp. 2

02 Analyse et commentaires

Éditorial du Président et du Directeur Général.....p. 3

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Résultats annuels comparés.....p. 4

Les Pôles opérationnels.....p. 5

DONNÉES BOURSIÈRES

Performance boursière.....p. 7

Évolution du dividende.....p. 7

Structure de l'actionnariatp. 8

Opinion des analystes.....p. 8

03 Événements et faits marquants

Entretien avec Sofia Merlo, Directrice des Ressources Humaines de BNP Paribasp. 9

Point de vue de Sandro Pierri, Directeur Général de BNP Paribas Asset Management.....p. 10

Entretien avec Paul Yang, Responsable du territoire Asie-Pacifique.....p. 11

Entretien avec Isabelle Mateos y Lago, Cheffe Economiste de BNP Paribas.....p. 12

Agenda & glossairep. 13

Pour toute question, contactez-nous :

PAR COURRIER

BNP Paribas
Palais du Hanovre
16 rue de Hanovre
75002 Paris

PAR TÉLÉPHONE

+33 1 40 14 63 58

PAR EMAIL

relations.actionnaires
@bnpparibas.com

NOMINATIF PUR

 N° Vert 0 800 007 535

(appel gratuit)

Et sur notre site

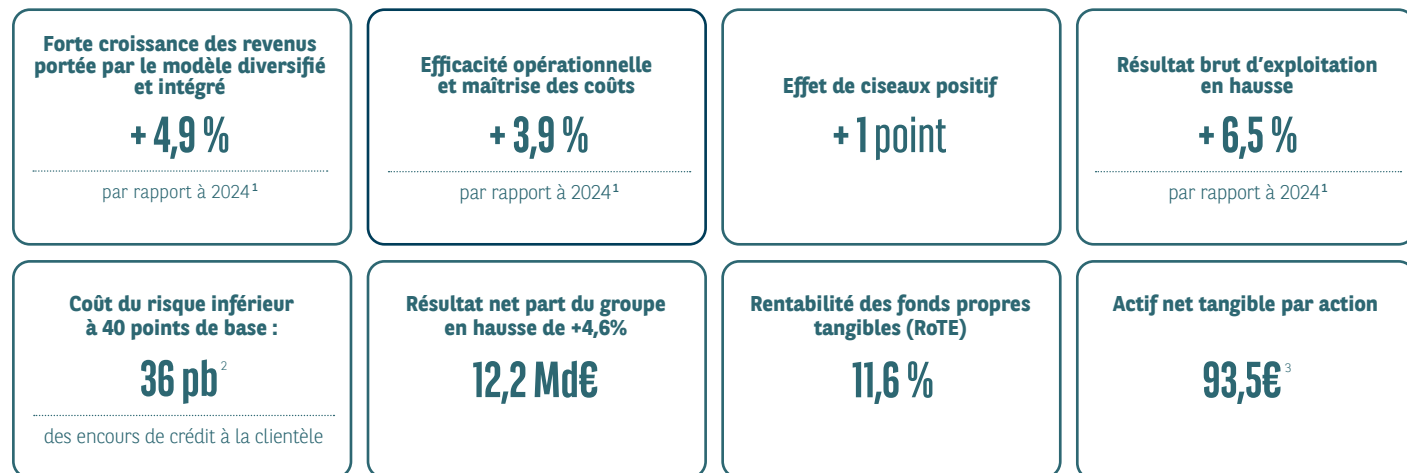


Retrouvez la Lettre des Actionnaires
au format digital

<https://invest.bnpparibas>

L'année 2025 est marquée par d'excellentes performances opérationnelles et l'atteinte de l'objectif de résultat net

L'ESSENTIEL



Distribution du résultat 2025

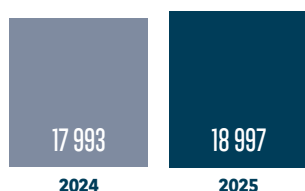
Dividende en numéraire : 5,16 €⁴ (+7,7%)
 - Acompte de 2,59 € payé le 30 septembre 2025
 - Solde de 2,57 €⁴

Rachat d'actions de 1,15 Md€ finalisé le 19 décembre 2025

L'ACTIVITÉ : REVENUS DES PÔLES OPÉRATIONNELS DE L'ANNÉE 2025

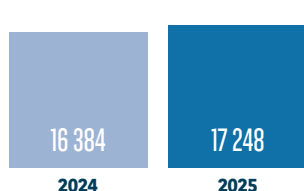
(en millions d'euros)

CIB Corporate & Institutional Banking

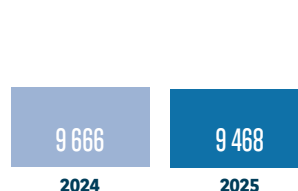


+ 5,6%

cpbs Commercial, Personal Banking & Services⁵

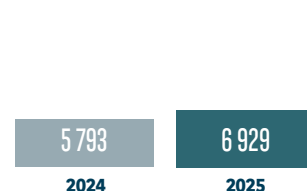


Banques Commerciales + 5,3%



Métiers Spécialisés - 2,0%

iPS Investment & Protection Services



+ 19,6%

+ 2,6%

LE BILAN : UNE STRUCTURE FINANCIÈRE TRÈS SOLIDE



1. Recomposition des séries trimestrielles publiée le 28 mars 2025 pour tenir compte notamment (i) de la transposition en droit de l'Union européenne de la finalisation de Bâle 3 (Bâle 4) par le règlement (EU) 2024/1623 du Parlement Européen et du Conseil du 31 mai 2024 amendant le règlement (EU) 575/2013, (ii) du passage de l'allocation des fonds propres normalisés de 11% à 12% des actifs pondérés, et (iii) du reclassement de données de résultat et d'activité du périmètre non stratégique de Personal Finance dans Autres Activités. 2. Le coût du risque n'intègre pas les autres charges nettes pour risque sur instruments financiers. 3. Réévalué. 4. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026 ; le solde serait détaché le 18 mai 2026 et payé le 20 mai 2026. 5. Intégrant 2/3 de la Banque Privée. 6. Passage en ratios et RWA *phased-in* à partir du 2^{ème} trimestre 2025 pour s'aligner sur le calcul de l'exigence réglementaire (calcul du MDA), tenir compte de l'horizon du Groupe à 2030 et des standards utilisés par le marché. CET1 *phased-in*, calculé sur la base de 779 Md€ d'actifs pondérés au 31 décembre 2025 ; incluant les dispositions transitoires telles que définies aux art. 465, 468 et 495 de la CRR. 7. Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (« counterbalancing capacity ») tenant compte des règles prudentielles, notamment américaines, diminués des besoins intra-journaliers des systèmes de paiement. 8. Calculé conformément au Règlement (CRR) 575/2013 art. 451a.

ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'équilibre qui crée de la valeur : des résultats 2025 remarquables pour bâtir la croissance de demain



JEAN LEMIERRE
Président



JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur
Directeur Général

Chers Actionnaires,

En 2025, BNP Paribas a démontré une nouvelle fois la force de son modèle diversifié et intégré, qui combine résilience, innovation et performance durable. Cette année charnière s'inscrit pleinement dans notre conviction profonde : seul un équilibre dans la création de valeur permet d'assurer une croissance robuste, régulière et pérenne, au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes — nos clients, nos équipes, la société et vous, nos Actionnaires. Avec un résultat net part du Groupe de 12,2 milliards d'euros, une accélération marquée au quatrième trimestre et une amélioration continue de notre efficacité, le Groupe affiche des performances remarquables confirmant la pertinence des choix stratégiques engagés ces dernières années.

L'année a également été marquée par une dynamique opérationnelle très positive. Au sein de CPBS, un pivot significatif s'est opéré, porté par la normalisation de la courbe des taux en zone euro et par une activité commerciale soutenue dans l'ensemble de nos réseaux. La progression des revenus d'intérêt, l'amélioration du mix dépôts et la montée en gamme des offres ont permis à nos banques commerciales de renforcer leur contribution au résultat. Dans les métiers spécialisés, la progression des volumes et l'efficacité opérationnelle de Personal Finance sont en ligne avec son plan stratégique et le projet d'acquisition d'Athlon par Arval offre de nouvelles perspectives de croissance rentable. La trajectoire engagée positionne ce pôle comme un pilier de création de valeur pour les prochaines années.

Cette dynamique s'est accompagnée d'une performance très robuste dans nos activités de financement et d'investissement. Grâce à la puissance de ses plateformes, CIB a réalisé un exercice 2025 de haut niveau en dépit d'un environnement de marché exigeant. Les activités de marché ont affiché une excellente performance dans toutes les régions, les activités de Global Banking ont consolidé leur position de référence en Europe et Securities Services a poursuivi sa croissance. La combinaison d'une maîtrise des coûts, d'une capacité avérée à accompagner les besoins de financement de l'économie et

d'un positionnement renforcé sur les segments d'expertise permet à CIB de contribuer de manière déterminante à la performance globale du Groupe.

Parallèlement, nos métiers d'épargne, d'investissement et de protection ont franchi un cap stratégique important. Avec l'intégration d'AXA IM, IPS change d'échelle et bénéficie d'une hausse significative des actifs sous gestion, soutenue par la collecte et la performance des marchés. Les très bons résultats de Cardif, portés par une forte dynamique en épargne et en protection, ainsi que la croissance soutenue de Wealth Management contribuent à consolider cette trajectoire. Ensemble, ces évolutions font d'IPS un relais de croissance profitable pour le Groupe, en renforçant sa capacité à accompagner durablement les projets de ses clients au sein de notre modèle intégré.

Sur la base de ces dynamiques combinées, nous confirmons pleinement notre trajectoire 2024-2026, tout en relevant nos ambitions à l'horizon 2028 : un RoTE supérieur à 13 %, un coefficient d'exploitation inférieur à 56 % et une croissance annuelle moyenne du résultat net supérieure à 10 %. Notre politique de distribution reste, elle aussi, fidèle à notre engagement d'équilibre et de création de valeur : un dividende total de 5,16 euros par action sera proposé au titre de 2025, dont 2,59 euros déjà versé le 30 septembre, complété par un programme de rachat d'actions de 1,15 milliard d'euros d'ores et déjà exécuté.

Chers Actionnaires, 2025 est bien plus qu'un exercice de résultats solides. C'est une année d'inflexion, de consolidation et de projection. Dans un environnement marqué par de nouvelles incertitudes géopolitiques, BNP Paribas aborde 2026 pleinement mobilisée. Fort de l'engagement de ses équipes, de votre confiance et de la résilience de son modèle démontrée à travers les cycles, le Groupe poursuit une ambition renforcée : bâtir un Groupe toujours plus performant, innovant, responsable et créateur de valeur durable.

Nous vous remercions de votre fidélité.

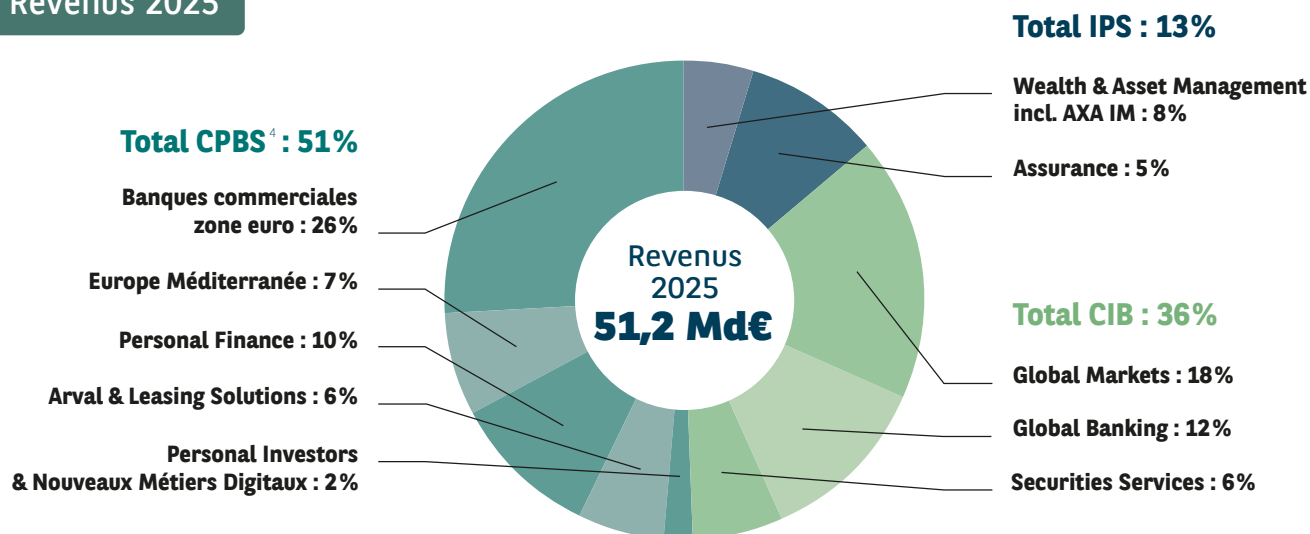
RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Résultats annuels comparés

EN MILLIONS D'EUROS	2025	2024 ¹	var 2025 / 2024
Produit net bancaire	51 223	48 831	+4,9 %
Frais de gestion	-31 374	-30 193	+3,9 %
Résultat brut d'exploitation	19 849	18 638	+6,5 %
Coût du risque ²	-3 350	-2 999	+11,7 %
Autres charges nettes pour risques sur instruments ³	-203	-202	+0,5 %
Résultat d'exploitation	16 296	15 437	+5,6 %
Éléments hors exploitation	769	751	+2,4 %
Résultat avant impôt	17 065	16 188	+5,4 %
Impôt	-4 207	-4 001	+5,1 %
Minoritaires	-633	-499	+26,9 %
Résultat net part du Groupe	12 225	11 688	+ 4,6 %
Coefficient d'exploitation	61,2%	61,8%	-0,6 pt

Répartition des revenus par métier

Revenus 2025



1. Recomposition des séries trimestrielles publiée le 28 mars 2025 pour tenir compte notamment (I) de la transposition en droit de l'Union européenne de la finalisation de Bâle 3 (Bâle 4) par le règlement (EU) 2024/1623 du parlement Européen et du Conseil du 31 mai 2024 amendant le règlement (EU) 575/2013, (II) du passage de l'allocation des fonds propres normalisés de 11% à 12% des actifs pondérés, et (III) du reclassement de données de résultat et d'activité du périmètre non stratégique de Personal Finance dans Autres Activités

2. Hors autres charges nettes pour risques sur instruments
 3. Charges relatives aux risques remettant en cause la validité ou la force exécutoire d'instruments financiers octroyés
 4. Intégrant 2/3 de la Banque Privée pour les banques commerciales et métiers; répartition des métiers exprimée en % des revenus des pôles opérationnels

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Les Pôles opérationnels – Focus sur le 4^{ème} trimestre 2025

CIB CORPORATE AND INSTITUTIONAL BANKING

CIB maintient au 4^{ème} trimestre 2025 une rentabilité à un niveau élevé.

Le produit net bancaire, à 4,6 Md€, est en hausse de 1,0% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024. CIB réalise un trimestre record reflétant la puissance de ses plateformes malgré les effets de change et de taux et compte tenu de la base élevée du 4^{ème} trimestre 2024. Global Banking enregistre de bonnes performances dans un contexte géopolitique et concurrentiel moins porteur (-3,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024).

Les revenus sont néanmoins en ligne avec le niveau record du 4^{ème} trimestre 2024 à taux de change constant (-0,2% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024). Global Markets enregistre un excellent trimestre avec des revenus en hausse de 2,8% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 pour ses deux métiers, Equity & Prime Services

et FICC. Les revenus de Securities Services enregistrent une forte performance (+6,8% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024).

Les frais de gestion, à 2,9 Md€, sont en baisse de 0,1% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024. L'effet de ciseaux est très positif chez Securities Services (+6,7 pts) et chez Global Markets (+1,4 point). Le coefficient d'exploitation est stable, à un niveau bas à 44,1% chez Global Banking.

Le résultat brut d'exploitation de CIB s'établit à 1,6 Md€, en hausse de 3,0% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 et le coût du risque s'établit à 81 M€.

CIB dégage ainsi un résultat avant impôt de 1,6 Md€, en baisse de 0,2%.

cpbs COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES

Le 4^{ème} trimestre 2025 constitue un pivot, marqué par une forte augmentation du résultat net avant impôt portée par une accélération du produit net bancaire et un effet de ciseaux très positif.

Le produit net bancaire de CPBS¹, à 6,9 Md€, est en hausse (+5,5% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024). Cette forte accélération des revenus est portée en particulier par les banques commerciales (+6,3% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024).

Au sein de la zone euro, ils progressent de +5,4% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024, reflétant le fort rebond annoncé. Ils sont en hausse prononcée (+9,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024) pour Europe Méditerranée.

Au sein des Métiers spécialisés, les revenus d'Arval et Leasing Solutions progressent (+1,1% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024), tirés par les bonnes performances commerciales d'Arval qui affiche une croissance organique de ses revenus (+10,6% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024) et la fin de l'effet de base du prix des véhicules d'occasion. Les revenus de Leasing Solutions sont également en hausse (+2,2% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024).

Personal Finance enregistre un fort rebond (+6,6% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024), sous l'effet combiné de la progression des volumes et d'une amélioration des marges à la production supérieure à 5%, en ligne avec la trajectoire annoncée. Les revenus des Nouveaux Métiers Digitaux et Personal Investors sont en forte croissance à périmètre et change constants (+8,4% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024).

Au global, après deux années marquées par une inversion prononcée de la courbe des taux liée aux chocs d'inflation et de taux, CPBS entre, à compter du 4^{ème} trimestre 2025, dans un scénario de taux structurellement favorable à moyen terme. Ce scénario, caractérisé par la normalisation et la pentification positive de la courbe des taux, favorise la stabilisation du mix des dépôts à terme et des dépôts à vue non rémunérés, ces derniers étant réinvestis sur une période moyenne de 5 à 10 ans. Par ailleurs, les plans stratégiques en cours des banques commerciales en France (BCEF) et en Belgique (BCEB), de Personal Finance (PF) et d'Arval au sein de CPBS contribueront à l'amélioration du RoTE du Groupe.

Les frais de gestion¹, à 4,0 Md€, sont en baisse (-0,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024). L'effet de ciseaux est très positif au sein des banques commerciales de la zone euro (+6,2 points) et pour Europe Méditerranée (+10,0 points). Dans les Métiers spécialisés, l'effet de ciseaux est positif chez Personal Finance (+8,4 points), chez Arval & Leasing Solutions (+5,4 points hors revenus générés par la vente des véhicules d'occasion) et pour l'activité Nouveaux Métiers Digitaux et Personal Investors (+4,9 points).

Le résultat brut d'exploitation¹ s'établit à 3,0 Md€ (+15,1% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024) et le coût du risque et autres à 785 M€, en baisse de 10,0% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 (873 M€).

Ainsi, le pôle dégage un résultat avant impôt¹ de 2,1 Md€ (+27,3% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024) et un RONE de 14,4% (+3,5 points par rapport au 4^{ème} trimestre 2024).

1 Intégrant 2/3 de la Banque Privée

IPS INVESTMENT & PROTECTION SERVICES

La forte progression du résultat d'IPS au 4^{ème} trimestre 2025 est portée par l'intégration d'AXA IM et la croissance organique.

Le produit net bancaire d'Investment & Protection Services (IPS) progresse de +39,6% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 (+10,7% hors AXA IM), porté par l'intégration d'AXA IM et la croissance organique de l'Assurance (+12,6% / par rapport au 4^{ème} trimestre 2024), d'Asset Management (+10,3% / par rapport au 4^{ème} trimestre 2024) et de Wealth Management (+8,7% / par rapport au 4^{ème} trimestre 2024). Il comprend le produit net bancaire d'AXA IM (415 M€ au 4^{ème} trimestre 2025) dont l'intégration est en ligne avec le calendrier prévu. Ce trimestre est également marqué par le développement des partenariats dans l'Assurance, la progression des commissions chez Wealth Management et la première consolidation de HSBC Wealth Management en Allemagne.

Au 31 décembre 2025, les actifs sous gestion¹ globaux changent d'échelle et atteignent 2 443 Md€ (+77,4% par rapport au 31 décembre 2024 ; +14,4% par rapport à cette même date hors intégration d'AXA IM). Ils enregistrent au 4^{ème} trimestre 2025 les effets combinés (i) de l'intégration d'AXA IM au 1^{er} juillet 2025 (+867,5 Md€), (ii) de la collecte nette dynamique (+66 Md€), (iii) de la performance des marchés (+73,1 Md€), (iv) d'un effet de change négatif sur les actifs sous gestion (-38,6 Md€) et (v) d'autres effets incluant le transfert de la gestion d'une partie du Fonds Général de BNP Paribas Cardif à BNP Paribas Asset Management (+69 Md€) et l'intégration des activités d'HSBC Wealth Management en Allemagne (~+24 Md€).

Ils se répartissent au 31 décembre 2025 entre 1 624 milliards d'euros pour les métiers d'Asset Management (y compris AXA IM et Real Estate), 517 milliards d'euros pour le métier Wealth Management et 302 milliards d'euros pour le métier Assurance.

L'Assurance enregistre une collecte brute record en 2025, avec un chiffre d'affaires de 40,5 Md€ en Épargne et Protection (+11,3% par rapport à 2024), porté par une forte production en début d'année. Ce trimestre est aussi marqué par le renforcement du partenariat avec Stellantis grâce à la signature d'un nouvel accord en Protection au Brésil pour assurer le financement des véhicules.

L'Asset Management enregistre une forte hausse des actifs sous gestion en 2025 (+130,2 Md€ hors AXA IM), portée par le renforcement du partenariat avec BNP Paribas Cardif, l'effet marché et la collecte (+35,8 Md€ en 2025 y compris AXA IM et Real Estate, dont 3,1 Md€ au 4^{ème} trimestre 2025). Les commissions sont en hausse, portées par la croissance des actifs sous gestion. En revanche, l'activité Real Estate est stable mais reste pénalisée par un marché toujours en retrait. Les entités BNP Paribas REIM, BNP Paribas Asset Management et AXA IM ont fusionné dans la plateforme de gestion d'actifs au 31 décembre 2025.

Wealth Management enregistre une forte croissance des actifs sous gestion portée par un effet marché favorable et une collecte dynamique (21,7 Md€ de collecte en 2025, dont 1,5 Md€ au 4^{ème} trimestre 2025). Ce trimestre est marqué par la première contribution des activités HSBC Wealth Management en Allemagne (produit net bancaire ~10 M€).

Au global, le produit net bancaire s'établit à 2,0 Md€ (+39,6% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024). Ils augmentent de +10,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 hors AXA IM, portés par les métiers Assurance (+12,6%), Wealth Management (+8,7%) et Asset Management (+10,3%). Ils intègrent les revenus d'AXA IM pour 415 M€.

Les frais de gestion s'établissent à 1,2 Md€ (+33,9% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 ; +3,0% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 hors AXA IM).

Le résultat brut d'exploitation s'établit à 761 M€ (+50,1% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 ; +24,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 hors AXA IM).

À 752 M€, le résultat avant impôt est en très forte progression de +53,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 (+26,7% par rapport au 4^{ème} trimestre 2024 hors AXA IM).

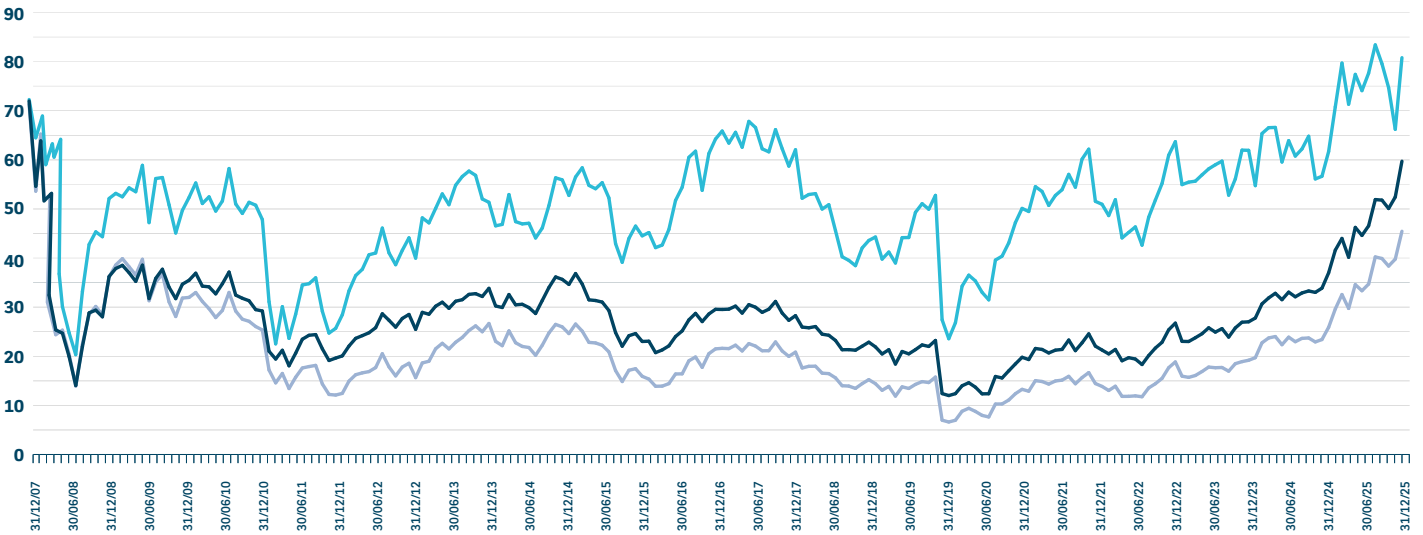
¹ Y compris actifs distribués

DONNÉES BOURSIÈRES

L'évolution du cours de BNP Paribas montre la résilience du modèle diversifié et intégré à long terme

Performance boursière du 31 décembre 2007 au 31 décembre 2025

(Indices rebasés sur le cours de l'action BNP Paribas - en euros)



Source: Bloomberg

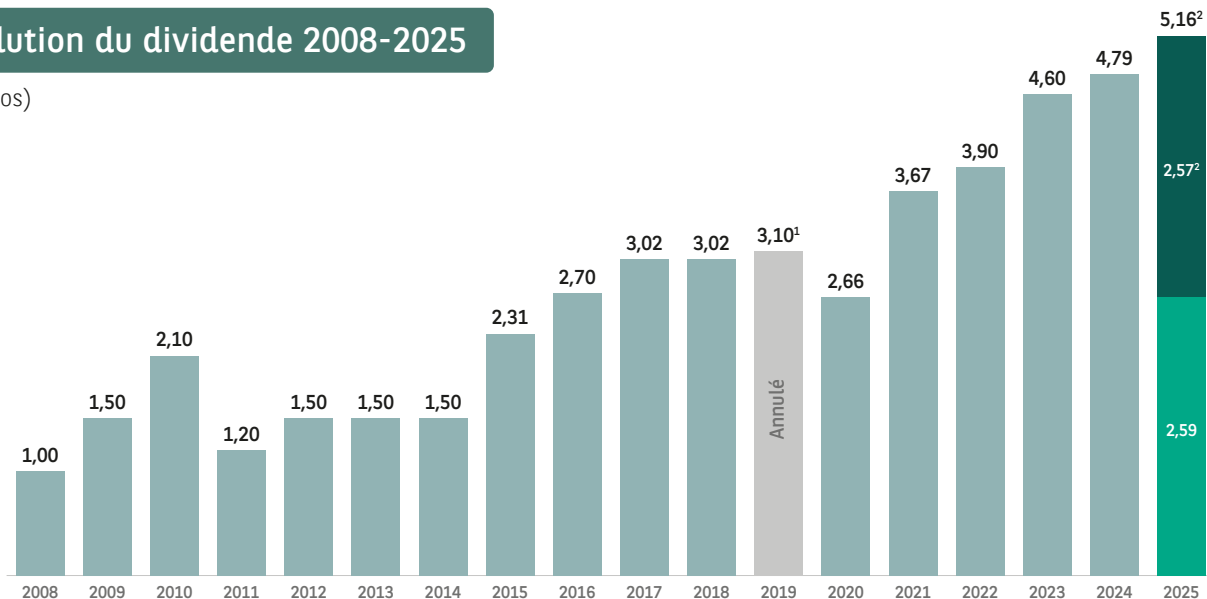
- BNP Paribas
- Eurostoxx Banks
- Stoxx Banks

Sur une période de long terme, du 31 décembre 2007 au 31 décembre 2025, malgré le fait qu'elle a été ponctuée de crises géopolitiques, financières et sanitaires, la hausse du cours de l'action BNP Paribas (+ 12,0%) a été significativement supérieure à la performance des banques de la zone euro (EURO STOXX Banks : - 35,4%) comme à celle des banques européennes (STOXX Banks : - 16,3%), démontrant la résilience du modèle diversifié et intégré.

Croissance du dividende en numéraire par action

Évolution du dividende 2008-2025

(en euros)

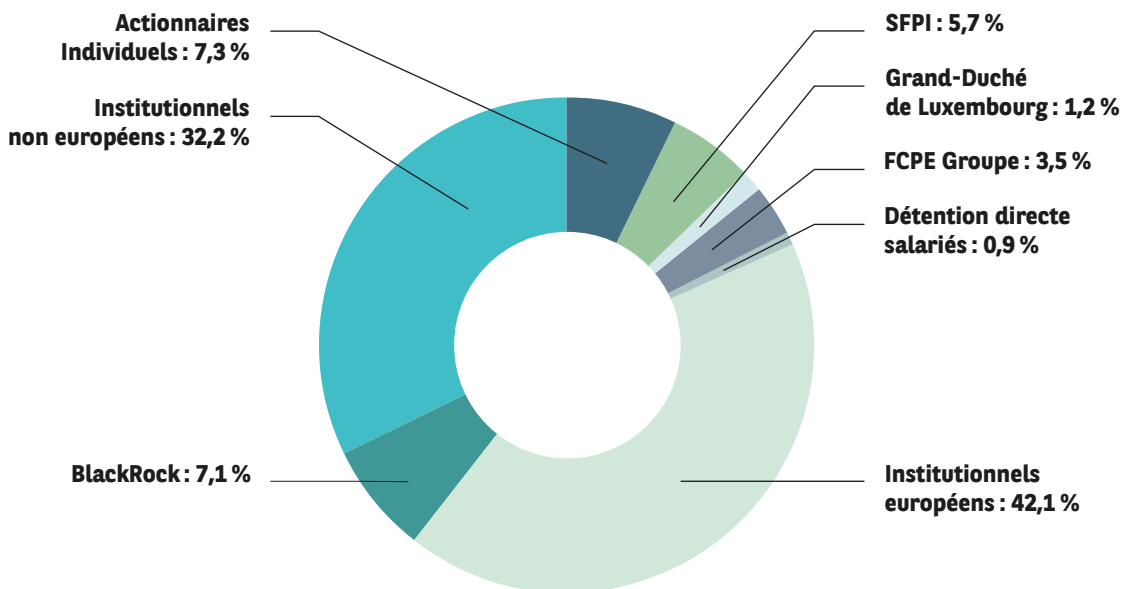


1 Suite à la recommandation BCE/2020/19 de la Banque centrale européenne du 27 mars 2020 relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de Covid-19, les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l'Assemblée Générale du 19 mai 2020, d'un dividende de 3,10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

2 Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026.

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2025

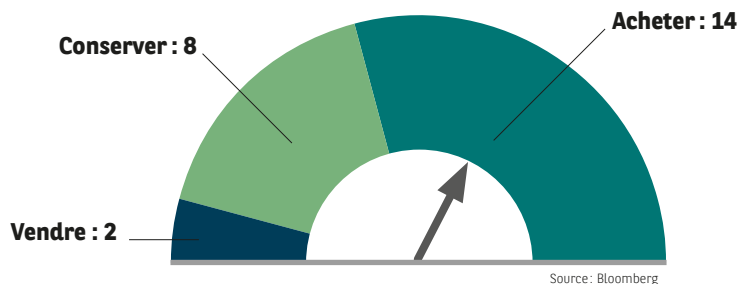
(en droits de vote)



DONNÉES BOURSIÈRES

Opinion des analystes

Commentaires d'analystes au 10 mars 2026 après parution des résultats de l'exercice 2025



BANK OF AMERICA / ACHAT

Un RoTE de 13% n'est pas un maximum : le modèle peut viser près de 15%.

AUTONOMOUS / SURPERFORMANCE

Les objectifs 2028 porteraient le résultat net au moins 5% au-dessus du consensus.

GOLDMAN SACHS / ACHAT

Le 4^{ème} trimestre dépasse les attentes et les objectifs 2028 sont relevés de 5%.

CITIGROUP / ACHAT

Une publication solide et les objectifs 2028 relevés devraient entraîner des révisions de bénéfice par action.

UBS / ACHAT / LISTE DES VALEURS PRÉFÉRÉES EN EUROPE

Les objectifs stratégiques relevés montrent une ambition plus forte sur le RoTE.

JEFFERIES / ACHAT

L'objectif 2028 >13% montre que le consensus est trop bas.

CIC MARKET SOLUTIONS / ACHAT

Le redressement de la marge est bien là !

KBW / SURPERFORMANCE

BNP Paribas est actuellement notre valeur préférée en France.

Entretien avec Sofia Merlo, Directrice des Ressources Humaines de BNP Paribas



© BNP Paribas

Offrir une diversité de parcours est un enjeu fort pour BNP Paribas. Pour attirer durablement les talents et les accompagner dans leurs évolutions, le Groupe mise sur un modèle RH fondé sur la mobilité interne et le développement des compétences ouvrant de nouvelles trajectoires professionnelles. Sofia Merlo revient sur les leviers clés mis en place par le Groupe.

Attirer et fidéliser les talents : comment BNP Paribas répond à cet enjeu ?

BNP Paribas est un recruteur dynamique, avec plus de 300 métiers couvrant des univers très variés : commerce, tech, data, juridique, actuariat... Cette richesse professionnelle constitue un véritable atout pour attirer les talents et fidéliser nos 180 000 collaborateurs en leur proposant une grande diversité de parcours. C'est pourquoi nous entretenons une dynamique soutenue de mobilité interne, avec 19 000 mobilités en 2025. Notre rôle est d'accompagner les collaborateurs pour définir leur plan de carrière, pour explorer de nouvelles options - parfois très éloignées de leur métier d'origine - et pour se former afin de réussir dans leur évolution. Notre ambition est simple : offrir un parcours professionnel riche, adapté et évolutif. De plus, en 2025 nous avons reçu près d'un million de CV dont plus de 500 000 pour la France ; et nous avons effectué 17 000 recrutements externes en CDI. Nous sommes également très présents auprès des jeunes avec plus de 5 300 étudiants alternants et stagiaires à fin 2025.

Quels leviers complémentaires renforcez-vous pour soutenir ces évolutions ?

Nous avons lancé Job Boost, un dispositif d'alternance interne qui permet à des collaborateurs souhaitant se reconvertir d'accéder à des métiers émergents ou en tension, même s'ils n'en maîtrisent pas encore toutes les compétences. Déjà plusieurs centaines de collaborateurs ont bénéficié de ce tremplin. Le développement des compétences est également au cœur de notre stratégie durable. Depuis 2022, la Sustainability Academy permet à chacun d'acquérir les connaissances nécessaires sur

les enjeux écologiques et sociaux, avec des contenus adaptés aux différents métiers. Dans la période 2022-2025, 158 000 collaboratrices et collaborateurs ont suivi au moins une formation dans ce domaine dont 71 000 pour la seule année 2025.

Dans le domaine technologique, la Tech Academy, lancée en octobre 2025, propose un large éventail de parcours couvrant la data, l'intelligence artificielle (IA), les technologies de l'information, les méthodes et outils du digital. L'objectif : accompagner tous les niveaux de maturité, de l'acculturation aux parcours experts, en passant par les modules de perfectionnement ou de réorientation.

Enfin, les Career Days, notre événement annuel consacré au développement professionnel, sont un moment important pour rappeler la diversité de nos ressources internes, encourager chacun à travailler son employabilité et mettre en lumière les opportunités au sein du Groupe.

Nous avons embarqué 45 pays dans cette initiative avec plus de 18 500 participants rencontrés en 2025.

Quels parcours spécifiques préparez-vous pour répondre aux enjeux stratégiques de demain ?

Deux programmes clés incarnent nos ambitions :

- Leaders for Tomorrow (LfT) : il prépare la prochaine génération de dirigeantes et dirigeants. Le programme permet de renforcer leur leadership, de les aider à développer une vision stratégique et de se préparer collectivement aux défis à venir.
- Experts for Tomorrow (EfT) : alors que certains métiers deviennent de plus en plus techniques - notamment dans l'IA, la data science, la cybersécurité ou les modèles quantitatifs -, cette initiative, lancée en septembre 2025, a pour objectif d'attirer, d'engager et de fidéliser les meilleurs experts. Dans un environnement très concurrentiel, disposer d'expertises pointues est un facteur clé de performance collective.

Santé et bien-être : quelles initiatives pour soutenir les équipes ?

La qualité de vie au travail est également un pilier de notre politique de Ressources Humaines. Depuis 2022, nous déployons We Care, un programme mondial dédié à la santé et au bien-être. Il repose sur trois axes : prévention, information et accompagnement. Nous ciblons notamment deux enjeux majeurs : la sédentarité et la santé mentale.

Concrètement, chaque collaborateur peut réaliser un bilan de santé individuel permettant d'identifier d'éventuels risques et d'être orienté si nécessaire vers des professionnels de santé. Par ailleurs, la majorité des collaborateurs peut accéder à un soutien psychologique en ligne. Dans un contexte de transformations rapides et de crises successives, cet accompagnement est essentiel pour nos collaborateurs et managers.

Fin 2024, nous avons également signé un nouvel accord avec UNI Global Union, renforçant notre socle social mondial et améliorant les droits des collaborateurs dans plusieurs pays, notamment en matière de santé physique et mentale et de conditions de travail en mode hybride.

Avez-vous un dernier message pour conclure votre propos ?

Oui tout à fait. Je profite de cet article pour souligner qu'après 41 ans à servir le Groupe, je suis ravie de passer le relais à Sarah Roussel qui deviendra Directrice des Ressources Humaines à compter du 1^{er} juillet 2026 et accompagnera BNP Paribas dans sa transformation et ses défis pour l'avenir.

Point de vue de Sandro Pierri, Directeur Général de BNP Paribas Asset Management

« Nous devons réorienter l'épargne des particuliers vers une épargne de long terme pour leur bénéfice et celui des entreprises européennes. »

Les ménages européens ont un taux d'épargne avoisinant les 15%, taux élevé au regard de leurs homologues américains qui épargnent moins de 5%. Cependant, la part de leur épargne détenue sous forme de dépôts bancaires est nettement supérieure à celle observée outre-Atlantique, représentant environ 38 % des actifs financiers contre 12% aux États-Unis.

L'épargne est abondante en Europe, mais trop peu investie dans les actifs productifs alors même que les entreprises européennes ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour se développer et rivaliser avec leurs concurrents en termes de compétitivité et d'innovation. Le rapport Draghi¹, qui analyse les causes du manque de compétitivité européenne, estime les besoins d'investissement de l'Union à 800 milliards d'euros par an. Un transfert de l'épargne des ménages européens aiderait significativement au financement des transitions énergétiques et numériques.

Ce manque d'investissement à long terme entraîne également une plus faible rémunération de l'épargne et un manque de préparation de la retraite. Il nous faut donc mettre en place les éléments qui permettront aux ménages de prendre confiance et d'investir sur les actifs de long terme.

UN BESOIN D'ACTEURS FINANCIERS EUROPÉENS FORTS

L'Europe a besoin d'acteurs financiers forts et résilients. Avec l'acquisition d'AXA Investment Managers, BNP Paribas Asset Management est devenu un acteur européen de premier plan dans la gestion d'actifs, avec près de 1 600 milliards d'euros d'actifs sous gestion, couvrant à la fois les marchés cotés et privés et nous permettant d'offrir aux épargnants un accès unique à une offre complète. De plus, grâce au modèle diversifié et intégré de BNP Paribas, nous bénéficions de puissantes synergies avec la banque privée, les métiers de l'assurance et la banque d'investissement, ce qui constitue un atout majeur pour nos clients.

DES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT SIGNIFICATIVES

En tant que première plateforme européenne en investissements alternatifs, nous sommes idéalement positionnés pour accompagner l'allocation vers les actifs privés, tant pour les investisseurs individuels qu'institutionnels. Pour les actifs cotés, nous sommes déjà sur le podium européen de la gestion obligataire et monétaire et accélérons notre développement sur les ETF². Cette accélération sera soutenue par un renforcement de notre présence sur les



© Bruno Cohen

plateformes de distribution, notamment numériques. Nous renforçons également notre présence auprès de la clientèle assureurs, en nous appuyant en particulier sur nos partenariats avec AXA et BNP Paribas Cardif.

Moteur de croissance majeur, la gestion de l'épargne financière des particuliers demeure aussi une priorité, favorisée par la distribution via les réseaux de BNP Paribas et des distributeurs tiers. À l'heure où nos clients, qu'ils soient institutionnels ou distributeurs, recherchent les meilleurs partenaires pour établir des relations stratégiques, notre plateforme diversifiée, à taille critique d'encours, est un atout majeur. Elle est compétitive et capable de soutenir une croissance à long terme, renforcée par notre engagement en faveur de la durabilité. Ensemble, ces éléments nous permettent de créer de la valeur durable pour nos clients, nos employés et l'ensemble de l'économie européenne. Cela nous confère sans aucun doute un avantage concurrentiel déterminant.

¹ Rapport rédigé par Mario Draghi, ancien président de la Banque Centrale Européenne, publié le 9 septembre 2024.

² Un Exchange Traded Fund est un fonds coté en continu qui cherche à suivre le plus fidèlement possible l'évolution d'un indice boursier, à la hausse comme à la baisse.

Entretien avec Paul Yang, Responsable du territoire Asie-Pacifique



© Michael Perini

Comment percevez-vous le paysage économique actuel en Asie-Pacifique et son importance stratégique pour BNP Paribas ?

L'Asie-Pacifique (ou APAC) est aujourd'hui l'un des piliers de l'économie mondiale, représentant près de 30% du PIB global. Sa grande diversité – allant d'économies matures à des marchés en forte expansion – crée un équilibre unique entre croissance et résilience.

Entre 2023 et 2025, la région a enregistré un taux de croissance réel moyen d'environ 4,5%, une performance supérieure à celle de la plupart des autres zones économiques.

Pour BNP Paribas, l'APAC constitue un moteur stratégique, permettant d'accompagner les grands clients dans la région, et de fournir aux grands comptes asiatiques l'accès à notre plateforme européenne unique.

La région offre ainsi une source importante de revenus diversifiés et renforce la dimension globale du Groupe.

Pouvez-vous détailler l'implantation de BNP Paribas dans la région ?

Présent en Asie depuis 1860, BNP Paribas a construit un réseau solide et équilibré, combinant portée internationale et expertise locale approfondie.

Notre dispositif repose sur deux hubs majeurs à Hong Kong et Singapour – couvrant les régions Grande Chine et Asie du Sud-Est – auxquels s'ajoutent une présence clé au Japon et des expertises différenciantes en Inde, en Australie et en Corée du Sud.

Nous y déployons l'ensemble des savoir-faire du Groupe : innovations produits, capacités technologiques et excellence en gestion des risques.

A l'exception des activités de banque de détail, tous les pôles de BNPP sont présents, CIB – IPS. Pour adresser les besoins en épargne et en services à la consommation d'économies en forte croissance telles que la Chine, nous avons développé des partenariats stratégiques en Asset Management et en Personal Finance – par exemple Bank of Nanjing.

Nos équipes – 10 000 collaborateurs dans la région – couvrent une franchise diversifiée composée de :

- plus de 1 100 entreprises asiatiques,
- 900 multinationales non asiatiques,
- 900 institutions financières,
- environ 3 000 clients de banque privée.

La richesse de cette franchise client nous a permis de construire une plateforme de solutions, conseil, financement et de marché parmi les plus performantes.

En quoi le Modèle intégré différencie-t-il BNP Paribas ?

Le Modèle intégré constitue l'un de nos principaux avantages compétitifs.

Il permet d'offrir des solutions parfaitement cohérentes en mobilisant l'ensemble des expertises du Groupe – CIB, IPS et CPBS – ainsi que nos compétences transverses, notamment en matière de durabilité, de digital ou encore de gestion des risques.

Aujourd'hui, près de 50% du chiffre d'affaires de l'APAC provient d'activités inter-régions, illustrant notre capacité à connecter les clients européens aux opportunités asiatiques, et inversement.

Les équipes APAC travaillent en coordination étroite avec leurs homologues dans le monde entier pour accompagner les entreprises dans leurs financements, leurs investissements et la couverture de leurs risques.

Cette capacité à créer des synergies concrètes se traduit par une expérience client totalement intégrée et différenciante, véritable atout face à la concurrence.

Quelle est votre vision pour BNP Paribas en Asie-Pacifique ?

Grâce à l'engagement de nos équipes et à la solidité de notre modèle, nous ambitionnons de consolider notre position de banque européenne leader en APAC, une position que nous occupons déjà en termes de revenus et de parts de marché en 2025.

Profitables dans les 13 marchés dans lesquels nous opérons, nous y avons déjà atteint une taille critique et poursuivons la mise en œuvre de notre approche intégrée pour : approfondir nos relations avec les clients, accompagner leurs transformations et accroître notre présence de manière efficace dans la région.

L'APAC restera un levier essentiel de la croissance diversifiée du Groupe, générant une valeur durable pour nos clients, nos investisseurs et nos collaborateurs.

Entretien avec Isabelle Mateos y Lago, Cheffe Economiste de BNP Paribas



© Pierre-Olivier / BNP Paribas

Comment la guerre dans le Golfe Persique va-t-elle impacter l'économie mondiale ?

Négativement. En fermant de facto pendant plusieurs semaines le détroit d'Ormuz, par où transitent environ 1/5^{ème} de l'approvisionnement du monde en pétrole et en gaz liquéfié, ce conflit a fait bondir les prix de ces sources d'énergie et menace l'Asie et l'Afrique de ruptures d'approvisionnement. D'autres chaînes sont touchées, notamment les engrais et différents gaz essentiels à la production de semi-conducteurs et à la métallurgie. Par rapport aux perspectives économiques d'avant ce conflit, on peut d'ores et déjà tabler sur un surcroît d'inflation et une croissance moins élevée. L'ampleur de ces effets dépendra de la durée du conflit et du niveau atteint par les cours du pétrole et du gaz. Toutes les économies seront touchées, mais celles qui sont exportatrices nettes d'énergie, comme une bonne partie du continent américain, seront moins affectées au niveau de la croissance. A l'inverse, l'Europe et l'Asie verront leurs perspectives de croissance davantage impactées.

Comment vont réagir les banques centrales ?

Les banques centrales qui se sont réunies ce mois-ci ont généralement pris le parti d'attendre d'y voir plus clair et se sont contentées de revoir à la hausse leurs prévisions d'inflation et à la baisse leurs prévisions de croissance. Néanmoins, elles ont aussi signalé qu'elles entendaient faire preuve de vigilance quant à ce choc inflationniste. Même si la banque centrale ne peut exercer d'influence sur le prix de l'énergie, il est néanmoins de son devoir d'éviter que cette hausse de prix initiale ne se diffuse au reste de l'économie en entraînant un regain durable d'inflation. Bien sûr, les banques centrales qui avaient réussi à ramener l'inflation sous la cible de 2% avant ce conflit, comme la Banque Centrale Européenne (BCE) ou les banques centrales de Suède et de Suisse, partent avec un avantage sur celles toujours confrontées à une inflation trop élevée, comme la Réserve Fédérale des Etats-Unis ou

la Banque d'Angleterre. Néanmoins, même la BCE a validé implicitement les anticipations des marchés qui tablent sur au moins deux hausses de taux de 25 points de base d'ici la fin de l'année. Pour la Réserve Fédérale, dont le taux directeur est sensiblement plus élevé à 3,5-3,75%, un niveau estimé modérément restrictif, il n'y a pas encore de hausse de taux en perspective, mais l'assouplissement espéré n'est plus à l'ordre du jour.

Faut-il craindre une récession ?

On ne peut pas l'exclure, mais ça n'est pas le scénario central à ce stade. La principale raison en est que l'économie mondiale, ainsi que toutes les grandes économies, se portaient plutôt bien à la veille du conflit. Dans le cas de la zone euro et des Etats-Unis, notamment, nous attendions même une accélération : les ménages comme les entreprises sont en bonne santé économique et financière ; le chômage est proche des planchers historiques ; et les moteurs structurels de la croissance - rebond de la consommation, efforts accrus d'investissement dans la défense, l'intelligence artificielle et la transition énergétique - restent a priori intacts, voire renforcés. Si le conflit se résorbe sous peu, avec un retour à la normale progressif du trafic dans le détroit d'Ormuz, l'impact sur la croissance pourrait être contenu aux alentours de 0,5 point de pourcentage et la croissance des principales économies devrait rester en territoire positif en moyenne annuelle avant de rebondir en 2027. Mais si le choc dure davantage et a fortiori si les prix de l'énergie continuent d'augmenter très au-delà des pics atteints récemment, les banques centrales seront contraintes de réagir plus vigoureusement et une récession serait alors un vrai risque. Dans ce scénario, les marchés financiers risqueraient aussi d'amplifier le choc. Il convient donc de rester très prudent.

Entretien réalisé avec Isabelle Mateos y Lago le 23 mars 2026.

Agenda

Vos prochains rendez-vous avec le Groupe BNP Paribas

30 AVRIL 2026	Annonce des résultats du 1^{er} trimestre 2026¹	12 MAI 2026	Assemblée Générale Mixte	11 JUN 2026	Rencontre actionnaires à Bordeaux avec Jean Lemierre, Président	23 JUILLET 2026	Annonce des résultats du second trimestre et du 1^{er} semestre 2026
----------------------------	---	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	--	------------------------------	---

Les dates et lieux des rencontres avec les actionnaires sont consultables sur le site <https://invest.bnpparibas.com/agenda>
Sous réserve de modifications ultérieures.

DIVIDENDE

Le solde du dividende de l'exercice 2025 sera détaché de l'action¹ le lundi 18 mai 2026 et payable en numéraire le mercredi 20 mai 2026, sur les positions arrêtées le mardi 19 mai 2026 au soir.

BNP PARIBAS FAIT ÉVOLUER SA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Dans le cadre de sa recherche continue d'amélioration et d'efficacité opérationnelle, le Groupe BNP Paribas a examiné la langue de sa communication financière. Il a été décidé, à compter du 1^{er} trimestre 2026, de maintenir la publication en langue française des éléments à destination du grand public (communiqué de presse des résultats, lettres aux actionnaires, brochure de l'Assemblée Générale, Document d'enregistrement universel, Rapport intégré...). Les éléments plus techniques ou à destination d'un public spécialisé seront publiés uniquement en langue anglaise. Le communiqué de presse des résultats financiers continuera par ailleurs à être publié en langue anglaise, italienne et néerlandaise.

Glossaire

ARVAL

Filiale de BNP Paribas spécialisée dans la location longue durée et la gestion de flottes de véhicules

CIB (CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING)

Ce pôle regroupe les activités de marchés (*Global Markets*), de financement des grandes entreprises (*Global Banking*) et le Métier Titres (*Securities Services*).

COEFFICIENT D'EXPLOITATION

Frais Généraux / Produit Net Bancaire ; ce rapport mesure l'efficacité opérationnelle, qui est d'autant plus forte que ce coefficient est faible.

COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES (CPBS)

Pôle d'activités comprenant l'ensemble des banques commerciales du Groupe - Banque Commerciale en France, Banque Commerciale en Belgique, BNL banca commerciale, Banque Commerciale au Luxembourg, Europe Méditerranée - ainsi que des métiers spécialisés - Arval & Leasing Solutions, BNP Paribas Personal Finance, Nouveaux Métiers Digitaux (dont Nickel et Floa) et Personal Investors.

COMMON EQUITY TIER 1

Quotient qui mesure la solvabilité d'une banque, avec :

- au numérateur : les Fonds Propres « durs » (capital social, primes et réserves) ;
- au dénominateur : les « Actifs Moyens Pondérés », c'est-à-dire les montants des engagements accordés, affectés d'un coefficient par type d'encours, d'autant plus élevé que l'engagement est risqué.

COÛT DU RISQUE

Il s'exprime en points de base de l'encours moyen des crédits.

EFFET DE CISEAUX

Différence entre l'évolution des revenus et l'évolution des frais ; il est positif quand les revenus croissent plus rapidement que les dépenses de gestion.

INVESTMENT & PROTECTION SERVICES (IPS)

Pôle d'activités regroupant les métiers de BNP Paribas Asset Management (gestion d'actifs), Cardif (Assurance), Wealth Management (Banque Privée), Real Estate (services immobiliers) et Principal Investments (investissements pour compte propre).

POINT DE BASE (PB OU BP POUR « BASIS POINT »)

Un centième de pour-cent, ou 0,01%. Ex. : 46bp=0,46%.

PRODUIT NET BANCAIRE (PNB)

L'équivalent des revenus générés pour une banque.

RATIO DE LEVIER

Rapport entre les fonds propres de catégorie 1 et l'exposition de levier qui inclut les actifs et les éléments hors bilan, indépendamment de leur niveau de risque.

RONE

Return On Normative Equity : Résultat avant impôt / Fonds propres alloués. Il mesure la profitabilité d'une activité sur la base du résultat avant impôt qu'elle dégage et du Capital qui lui est alloué (Actifs nets pondérés)

RoTE

Return on Tangible Equity = Ratio de Rentabilité des Fonds Propres Tangibles après rémunération des titres super subordonnés à durée indéterminée. Il mesure le rapport entre le résultat net part du Groupe consolidé et les fonds propres consolidés retraités des actifs incorporels et écarts d'acquisition.

¹ Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026.

AVERTISSEMENT

Cette lettre contient des informations prospectives fondées sur des opinions et des hypothèses actuelles relatives à des événements futurs. Concernant l'entretien avec Isabelle Mateos y Lago, les informations et opinions exprimées ont été obtenues de, ou sont fondées sur des sources d'informations publiques réputées fiables. Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces projections et estimations qui est incertaine ; leur résultat peut différer des estimations actuelles. Toute éventuelle référence à une performance réalisée dans le passé ne constitue pas une indication d'une performance future.

Les informations ou opinions contenues dans cette lettre, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que BNP Paribas, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la

précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette lettre. Ni BNP Paribas ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette lettre ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

BNP Paribas ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces informations prospectives qui sont données à la date de cette lettre.

Cette lettre ne constitue ni une offre, ni une sollicitation d'achat ou de vente de titres ou autres placements. Elle ne constitue ni du conseil en investissement, ni de la recherche ou analyse financière.

Vos données personnelles sont traitées par BNP Paribas à des fins de gestion interne. Ces données peuvent aussi être communiquées aux prestataires/sous-traitants qui exécutent pour le compte de BNP Paribas certaines tâches matérielles et techniques. Dans le cadre d'un transfert, des règles assurant la protection et la sécurité de ces données ont été mises en place. Le détail de ces règles et des informations relatives au transfert est disponible en consultant le site de la Banque (<https://mabanque.bnpparibas/fr/espace-donnees-personnelles>) ou sur simple demande adressée à BNP Paribas, Palais du Hanovre, 16 rue de Hanovre - 75002 Paris. Ces données personnelles pourront donner lieu à l'exercice du droit d'accès, de rectification et d'opposition dans les conditions prévues, par courrier adressé à BNP Paribas, Palais du Hanovre, 16 rue de Hanovre - 75002 Paris.

La Lettre des actionnaires BNP Paribas est éditée par BNP Paribas/Group Finance - Palais du Hanovre, 16 rue de Hanovre - 75002 Paris.

Directeur de la publication : Lars Machenil
Responsables d'édition : Bénédicte Thibord, Antoine Labarsouque
Secrétaire de rédaction : Agnès Pinçon
Conception et réalisation : Iseabloom.com



L'équilibre qui crée de la valeur

En 2025, BNP Paribas a atteint ses objectifs avec d'excellentes performances. Le Groupe aborde un nouveau cycle en 2026 avec des leviers de croissance déjà en place.

La force d'un modèle au service de l'économie et de nos clients

51,2 MD€
PRODUIT NET
BANCAIRE
(+4,9%)

12,2 MD€
RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE
(+4,6%)

SOLDE DU DIVIDENDE
2,57 €
PAR ACTION¹
SOIT UN DIVIDENDE
TOTAL DE
5,16 €
PAR ACTION (+7,7%)

12,6 %
RATIO CET1
au 31 déc. 2025

N°1
MONDIAL
DES OBLIGATIONS ET
CRÉDITS DURABLES
POUR LA 3^{ÈME} ANNÉE
CONSÉCUTIVE
(avec 69,0 MDS en 2025²)

1^{ère}
BANQUE
DE LA ZONE
EURO EN IA
(indice Evident AI)



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

invest.bnpparibas.com

Ce document contient des déclarations prospectives fondées sur les hypothèses et les prévisions actuelles relatives à des événements futurs. Divers risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs pourraient entraîner des différences significatives entre les résultats futurs réels du Groupe BNP Paribas, sa situation financière, son évolution ou sa performance, et les estimations présentées ici (pour plus d'informations, cf. Document d'enregistrement universel 2025 et ses amendements à venir accessibles à l'adresse : <https://invest.bnpparibas.com>). Ce document ne constitue ni une offre, ni une sollicitation d'achat ou de vente de titres ou autres placements. Elle ne constitue ni du conseil en investissement, ni de la recherche ou analyse financière. La performance passée ne préjuge pas de la performance future.

¹ Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026; étant précisé qu'un acompte sur dividende de 2,59 euros par action a été mis en paiement le 30 septembre 2025 : détachement du solde du dividende de 2,57 euros par action le 18 mai 2026, paiement le 20 mai 2026.

² Selon Dealogic 2025. Total des obligations ESG (durables, vertes, sociales, « sustainability-linked bonds ») et crédits ESG (verts, sociaux, « sustainability-linked loans / ESG-linked loans »).

BNP Paribas, SA au capital de 2 203 201 214 € - Siège social : 16 bd des Italiens 75009 Paris - Immatriculée sous le n° 662 042 449 RCS Paris - Identifiant CE FR76662042449 - www.group.bnpparibas.com - Mandataire d'intermédiaire d'assurance immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 022 735.
Visuel conçu et vérifié par BNP Paribas, généré avec l'aide d'une IA.