

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES

RÉSULTATS DU DEUXIÈME TRIMESTRE 2026

01 L'Essentiel

Éditorial du Président et du Directeur Général.....	p. 2
Les résultats, l'activité et le bilan.....	p. 3

02 Analyse et commentaires

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Résultats trimestriels comparés.....	p. 4
Les Pôles opérationnels.....	p. 5
Le modèle diversifié et intégré de BNP Paribas.....	p. 6

DONNÉES BOURSIÈRES

Performance boursière	p. 7
Structure de l'actionnariat.....	p. 7
L'opinion des analystes.....	p. 8

03 Entretiens et faits marquants

Michael Anseeuw, Administrateur Directeur Général et Président du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis.....	p. 9
Jose Placido, Responsable de la zone Amériques pour CIB et CEO de BNP Paribas USA.....	p. 10
Su Yang, Responsable IA et IT Innovation de BNP Paribas.....	p. 11
Isabelle Mateos y Lago, Cheffe Économiste de BNP Paribas	p. 12
Bénédicte Thibord, Responsable Relations Investisseurs et Information Financière de BNP Paribas.....	p. 13
Appel à candidatures : Comité de liaison des actionnaires de la banque.....	p. 14

Agenda & Glossaire.....	p. 15
-------------------------	-------

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
également au format digital
<https://invest.bnpparibas>



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Des franchises de premier plan au cœur des transformations européennes



JEAN LEMIERRE
Président



JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur
Directeur Général

Chers actionnaires,

Dans un environnement économique et géopolitique qui reste sous tension, BNP Paribas poursuit sa trajectoire de croissance en s'appuyant sur un modèle diversifié et intégré ainsi que sur des franchises de premier plan. Construites et renforcées au cours de la dernière décennie, nos positions dans Corporate & Institutional Banking, Commercial, Personal Banking & Services et Investment & Protection Services placent aujourd'hui le Groupe au cœur du financement de l'économie européenne.

L'Europe entre dans un nouveau cycle d'investissement, porté par les enjeux de souveraineté, de transition énergétique et d'intelligence artificielle. Grâce à la puissance de ses plateformes, à son ancrage européen et à sa capacité à mobiliser une épargne abondante au service de l'économie, BNP Paribas est particulièrement bien positionné pour accompagner les besoins croissants de financement et d'investissement de ses clients, tout en saisissant les opportunités de croissance associées à ces grandes transformations.

Cette dynamique s'appuie sur la complémentarité de nos trois pôles opérationnels. CIB accompagne les grandes entreprises et les institutions financières grâce à des plateformes de premier plan. CPBS poursuit le développement de ses banques commerciales et de ses métiers spécialisés. IPS a renforcé son changement d'échelle avec l'intégration d'AXA IM, élargissant notre capacité à proposer des solutions d'épargne, d'investissement et de protection. Ensemble, ces franchises constituent des moteurs de croissance solides, diversifiés et durables.

Les résultats du deuxième trimestre 2026 illustrent la qualité de cette trajectoire. Les revenus ont atteint 14,1 milliards d'euros, en hausse de 12,0 % par rapport au deuxième trimestre 2025, tandis que le résultat brut d'exploitation a progressé de 14,1 %, à 6,1 milliards d'euros. Le coût du risque est demeuré maîtrisé à 39 points de base et le résultat net part du Groupe s'est établi à 4,3 milliards d'euros, en progression de 33,4 %.

Au-delà de ces performances, le Groupe prépare les prochaines étapes de son développement. La simplification de notre

architecture technologique, l'industrialisation de nos processus et le déploiement à grande échelle de l'intelligence artificielle doivent accélérer les gains d'efficacité. Ces leviers soutiendront la croissance des résultats, renforceront notre capacité à créer du capital et contribueront à accroître le retour aux actionnaires.

Notre situation financière nous permet d'aborder cette nouvelle phase en position de force. Avec un ratio CET1 de 13,0 % au 30 juin 2026, l'objectif fixé pour 2027 a été atteint avec dix-huit mois d'avance. Les investissements nécessaires au renforcement de nos plateformes ayant été réalisés, BNP Paribas est pleinement engagé dans l'exécution de sa feuille de route. Le versement d'un acompte sur dividende de 3,23 euros par action au titre de 2026, intégrant la plus-value exceptionnelle liée à l'opération Ageas/AGI, illustre également notre politique de distribution équilibrée.

Nous sommes ainsi en bonne voie pour délivrer une croissance à deux chiffres du bénéfice par action entre 2025 et 2028, portée par la progression des revenus, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et une gestion disciplinée du risque et du capital. Au-delà de 2028, nous disposons déjà de leviers pour poursuivre l'amélioration de notre rentabilité. Notre plan stratégique à horizon 2030, qui sera présenté le 2 février 2027, précisera les orientations de cette nouvelle phase de croissance rentable.

Chers actionnaires, grâce à l'engagement de nos collaborateurs, à l'expertise de nos équipes, à la qualité de nos franchises et à la confiance de nos clients, nous poursuivons une priorité constante : accompagner la croissance de nos clients et les aider à relever les transformations qui façonnent nos économies. La solidité des résultats délivrés, la rigueur de notre exécution et nos moteurs de croissance à long terme nous permettent d'envisager l'avenir avec confiance.

Nous vous remercions très sincèrement de votre confiance et de votre fidélité.

LES RÉSULTATS DU DEUXIÈME TRIMESTRE 2026

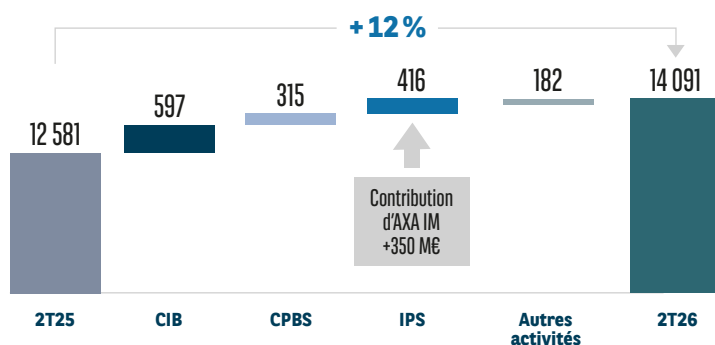
Une croissance des revenus portée par de solides performances opérationnelles

LES RÉSULTATS

Croissance à deux chiffres des revenus du Groupe +12,0% par rapport au 2^{ème} trimestre 2025¹	Efficacité opérationnelle et maîtrise des coûts Effet de ciseaux de +1,6 point	Résultat Brut d'exploitation en forte hausse +14,1% par rapport au 2^{ème} trimestre 2025¹	Coût du risque en ligne avec notre objectif 2026 inférieur à 40 points de base 39 pb² des encours de crédit à la clientèle
Résultat avant impôt en forte hausse +33,0% Contribution exceptionnelle de l'opération Ageas/AGI³	Résultat net part du Groupe à un niveau élevé 4,3 Md€	Ratio CET1 au 30 juin 2026 +13,0% +20 pb par rapport au 31 mars 2026	Actif net tangible par action 98,4 €⁴

Distribution du résultat

- L'acompte sur dividende 2026 a été payé en numéraire le 28 septembre 2026 et s'élève à 3,23 € (sur la base de 50 % du Bénéfice Net par action du 1^{er} semestre qui intègre la plus-value exceptionnelle liée à l'opération Ageas/AGI³)
- À valoir sur le dividende qui sera distribué au titre de l'exercice 2026, en mai 2027

L'ACTIVITÉ : REVENUS DES PÔLES OPÉRATIONNELS AU 2^{ème} TRIMESTRE 2026 (en M€)

Revenus au 2T26 et évolution / 2T25

- CIB : 5 281 M€ ; +12,7 %
- CPBS⁵ : 6 945 M€ ; +4,8 %
Banques commerciales⁵ : 4 679 M€ ; +9,1 %
Métiers spécialisés : 2 265 M€ ; -3,2 %
- IPS : 1 942 M€ ; +27,3 %

LE BILAN : UNE STRUCTURE FINANCIÈRE TRÈS SOLIDE

Ratio « Common Equity Tier 1 » 13,0 %⁶	Réserve de liquidité instantanément mobilisable⁷ 521 Md€ soit plus d'un an de marge de manœuvre par rapport aux ressources de marché	Ratio de levier 4,4 %⁸
--	--	--

1. BNP Paribas a publié le 16 mars 2026 des séries trimestrielles de l'année 2025 recomposées ; pour plus d'informations, voir le communiqué de presse : <https://invest.bnpparibas> ; 2. Le coût du risque n'intègre pas les autres charges nettes pour risque sur instruments financiers ; 3. BNP Paribas a finalisé le 28 avril 2026 la mise en place de son partenariat de long terme avec le Groupe Ageas : cession à Ageas de sa participation de 25 % dans AG Insurance, renouvellement du partenariat en bancassurance (épargne, protection et assurance dommage), nouvel accord en gestion d'actifs et hausse de la participation détenue dans Ageas à 22,5 % ; 4. Actif net comptable réévalué fin de période ; 5. Intégrant 2/3 de la Banque Privée, avec effet PEL/CEL en France ; 6. Passage en ratios et RWA phased-in à partir du 2T25. CET1 phased-in, calculé sur la base de 795 Md€ d'actifs pondérés au 30.06.26 ; 7. Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (« counterbalancing capacity ») ; 8. Calculé conformément au Règlement (CRR) 575/2013 art. 451a.

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Résultats trimestriels comparés

EN MILLIONS D'EUROS	2 ^{ème} TRIMESTRE 2026	2 ^{ème} TRIMESTRE 2025 ¹	2 ^{ème} TRIMESTRE 26 / 2 ^{ème} TRIMESTRE 25 ¹
Produit net bancaire	14 091	12 581	+12,0%
Frais de gestion	-7 986	-7 232	+10,4%
Résultat brut d'exploitation	6 105	5 349	+14,1%
Coût du risque	-949	-884	+7,4%
Charges liées aux risques juridiques sur instruments financiers	-99	-100	-1,0 %
Résultat d'exploitation	5 057	4 365	+15,9%
Sociétés mises en équivalence	306	256	+19,5%
Autres éléments hors exploitation	700	-64	n.s.
Résultat avant impôt	6 063	4 557	+33,0%
Impôt	-1 566	-1 139	+37,5%
Minoritaires	-152	-160	-5,0%
Résultat net part du Groupe	4 345	3 258	+33,4%
Coefficient d'exploitation (COEX)	56,7%	57,5%	- 0,8 pt

¹ BNP Paribas a publié le 16 mars 2026 des séries trimestrielles de l'année 2025 recomposées ; pour plus d'informations, voir le communiqué de presse : <http://invest.bnpparibas>

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Les pôles opérationnels

CIB CORPORATE AND INSTITUTIONAL BANKING (CIB)

CIB réalise une très solide performance, ancrant sa position de numéro 1 en région EMEA parmi les banques européennes.

Le produit net bancaire progresse de +12,7 % à 5,3 Md€. Global Banking réalise un trimestre solide (+2,7 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025), illustré par sa position confirmée de première banque d'investissement européenne en EMEA et par de solides parts de marché. Capital Markets délivre une performance remarquable, notamment en Amérique, tandis que le pipeline demeure bien orienté pour le reste de l'année. Global Markets réalise un trimestre particulièrement fort (+17,5 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025), porté par un mix d'activités équilibré entre Equity & Prime Services (EPS) et FICC (Fixed Income, Currencies and Commodities). EPS réalise d'excellentes performances dans l'ensemble de ses métiers. FICC se maintient à un niveau stable, le rebond de l'activité taux venant compenser le recul de l'activité change. Securities Services signe également un excellent trimestre

(+17,5 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025), soutenu par un niveau d'activité élevé et la montée en puissance progressive des clients intégrés en 2025.

Les frais de gestion, à 2,8 Md€, sont en hausse de +10,2 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025 pour accompagner la croissance de l'activité. L'effet de ciseaux est positif de 2,6 points et le coefficient d'exploitation est bas (53,7 % au 2^{ème} trimestre 2026).

Le résultat brut d'exploitation s'établit à 2,4 Md€, en hausse de +15,9 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025. Le coût du risque s'établit à 95 M€, un niveau bas.

CIB dégage un résultat avant impôt de 2,3 Md€, en forte hausse de +17,6 %.

CPBS COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES

Le 2^{ème} trimestre est marqué par un résultat avant impôt en forte hausse, porté par la progression continue des revenus et un effet de ciseaux positif.

Commercial, Personal Banking & Services (CPBS)¹ affiche un produit net bancaire de 6,9 Md€, en hausse de +4,8 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025. Cette performance s'explique par l'environnement de taux d'intérêt favorable, l'évolution positive des commissions et reflète le succès des initiatives de ventes croisées déployées au sein des réseaux. Au sein de la zone euro, les revenus progressent de +9,0 %. Ils sont en hausse (+9,3 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025) pour Europe Méditerranée. Au sein des métiers spécialisés, les revenus de Personal Finance sont en croissance (+5,6 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025), en ligne avec la trajectoire présentée lors du Deep Dive, portés par les effets combinés de la progression des volumes et des taux, ainsi que par une amélioration continue de la marge à la production. Les revenus d'Arval et Leasing Solutions (-21,1 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025) sont impactés par une pression sur les prix des véhicules d'occasion chez Arval, la détérioration observée au mois de mars s'étant prolongée au cours du 2^{ème} trimestre dans un contexte géopolitique défavorable.

Son PNB organique² est en forte hausse (+11,3 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025), illustrant ses bonnes performances commerciales. Les revenus des Nouveaux Métiers Digitaux et Personal Investors sont également en hausse (+8,1 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025).

Les frais de gestion¹ sont en hausse de +4,0 %. Les revenus progressant de +4,8 %, l'effet de ciseaux est positif (+0,8 point).

Le résultat brut d'exploitation¹ s'établit à 3,0 Md€ (+5,8 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025) et le coût du risque¹ à 765 M€ (745 M€ au 2^{ème} trimestre 2025), en hausse contenue de +2,6 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025.

Ainsi, le pôle dégage un résultat avant impôt¹ de 2,2 Md€ (+11,1 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025).

IPS INVESTMENT & PROTECTION SERVICES

IPS réalise un bon trimestre, avec une hausse de ses revenus et de sa rentabilité.

Au 30 juin 2026, les actifs sous gestion s'établissent à 2 590 Md€ (+6,0 % par rapport au 31 décembre 2025 ; +85,2 % par rapport au 30 juin 2025 avec l'effet de la consolidation d'AXA IM). Ils enregistrent sur le semestre les effets combinés (i) de la collecte nette dynamique (+36,3 Md€), (ii) d'un effet de marché positif (+61,9 Md€), (iii) d'un effet change positif (+18,9 Md€) et (iv) d'autres effets positifs pour +29,7 Md€. Ils se répartissent ainsi : 1 732 Md€ dans le métier Asset Management, 533 Md€ dans le métier Wealth Management et 325 Md€ dans le métier Assurance.

L'Assurance poursuit sa croissance organique régulière, portée par la contribution soutenue de l'Épargne en France et en Italie (avec BCC Vita) et le renforcement des partenariats stratégiques. L'opération Ageas³ s'est finalisée le 28 avril 2026. La contribution d'Ageas est donc enregistrée depuis cette date en résultat net des sociétés mises en équivalence⁴.

1 Intégrant 2/3 de la Banque Privée, avec effet PEL/CEL en France ;

2 Voir définition dans le glossaire concernant Arval ;

3 BNP Paribas a finalisé le 28 avril 2026 la mise en place de son partenariat de long terme avec le Groupe Ageas : cession à Ageas de sa participation de 25 %

dans AG Insurance, renouvellement du partenariat en bancassurance (épargne, protection et assurance dommage), nouvel accord en gestion d'actifs et hausse de la participation détenue dans Ageas à 22,5 % ;

4 Contribution d'Ageas basée sur les données publiées disponibles d'Ageas.

Les revenus de l'Asset Management croissent très fortement ce trimestre, reflétant l'intégration d'AXA IM. La dynamique commerciale est soutenue, avec une collecte nette significative de 21,7 Md€ au 1^{er} semestre 2026. Les actifs sous gestion sont en forte hausse depuis 2025 (+108 Md€), reflétant à la fois la performance des marchés, la dynamique commerciale et le renforcement du partenariat avec BNP Paribas Cardif.

Enfin, le résultat avant impôt de Wealth Management progresse nettement, porté par une activité transactionnelle soutenue, des commissions récurrentes en progression et des revenus de dépôts solides, reflétant un fort engagement de la clientèle dans un environnement de marché volatil.

L'activité de Real Estate demeure atone dans un marché toujours peu porteur.

Au global, les revenus s'établissent à 1,9 Md€ (+27,3 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025 ; +8,4 % à périmètre et change constants⁵). Ils sont soutenus par les bonnes dynamiques chez Wealth Management & Real Estate (+10,3 %) et en Asset Management (>x 2 par rapport au 2^{ème} trimestre 2025, +9,4 % à périmètre et change constants⁵).

Les frais de gestion, à 1,2 Md€, sont en hausse de +34,2 % (+3,4 % à périmètre et change constants⁵), en lien avec l'intégration d'AXA IM.

Le résultat brut d'exploitation s'établit à 770 M€ (+17,9 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025).

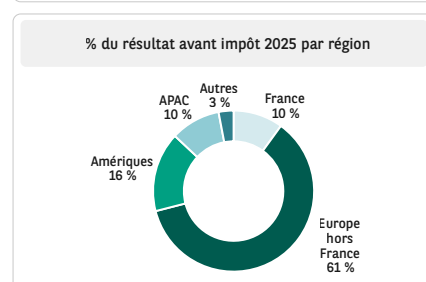
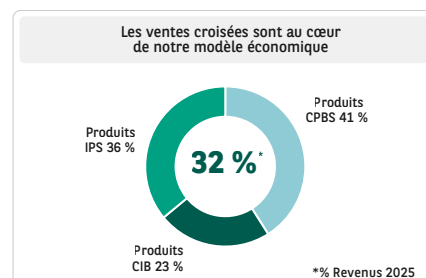
Le résultat avant impôt s'établit à 835 M€, en hausse de +10,1 % par rapport au 2^{ème} trimestre 2025.

5 À périmètre et change constants, les résultats sont retraités afin de neutraliser l'impact des variations de périmètre (acquisitions, cessions, changements de consolidation) et des fluctuations de change, permettant ainsi une comparaison plus pertinente des performances entre les périodes.

Le modèle diversifié et intégré de BNP Paribas

Nous capitalisons sur la complémentarité de nos franchises clés afin d'accélérer la croissance, la rentabilité et le retour aux actionnaires

	2T26	% Revenus Groupe	% Actifs nets pondérés	COEX ¹	RONE ¹ (avant impôt, %)
CIB	Global Banking Global Markets Securities Services	37 %	34 %	53,7 %	26,6 % ↑
CPBS	Banques commerciales Métiers spécialisés	49 %	55 %	57,4 %	14,8 % ↑
IPS	Assurance Asset Management Wealth Management & Real Estate	14 %	8 %	60,3 %	24,7 % ↑



CIB

- Nous avons construit depuis 2016 un moteur de croissance à l'échelle et fortement rentable
- Nous sommes la première banque européenne en EMEA avec une part de marché de 5,1 %²
- Nous mettrons à profit notre modèle « Originate & Distribute » afin de bénéficier de l'Union de l'Épargne et des Investissements

CPBS

- Nous bénéficions du contexte de taux favorable soutenant les revenus d'intérêt dans la zone euro et développons les activités générant des commissions
- Nous améliorons la rentabilité des activités grâce à des plans stratégiques dédiés
- Nous renforcerons nos mesures d'efficacité tout en maintenant une allocation disciplinée du capital

IPS

- Nous construisons une plateforme de gestion d'actifs de premier plan
- Nous avons changé d'échelle grâce à AXA IM
- Nous accélérerons le développement de nos franchises de Wealth Management et d'Assurance

1 Les termes COEX et RONE sont définis dans le glossaire.

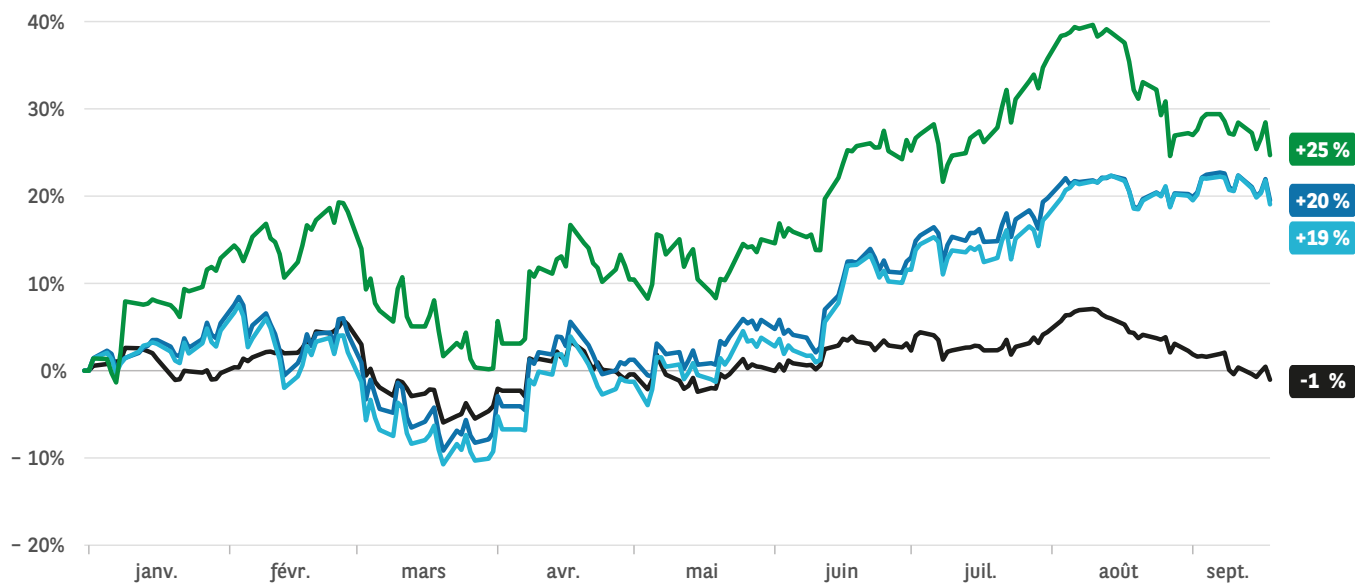
2 Classement Dealogic au 2T26.

DONNÉES BOURSIÈRES

Évolution du cours

L'évolution du cours de BNP Paribas montre la force du modèle intégré et diversifié

(en pourcentage)



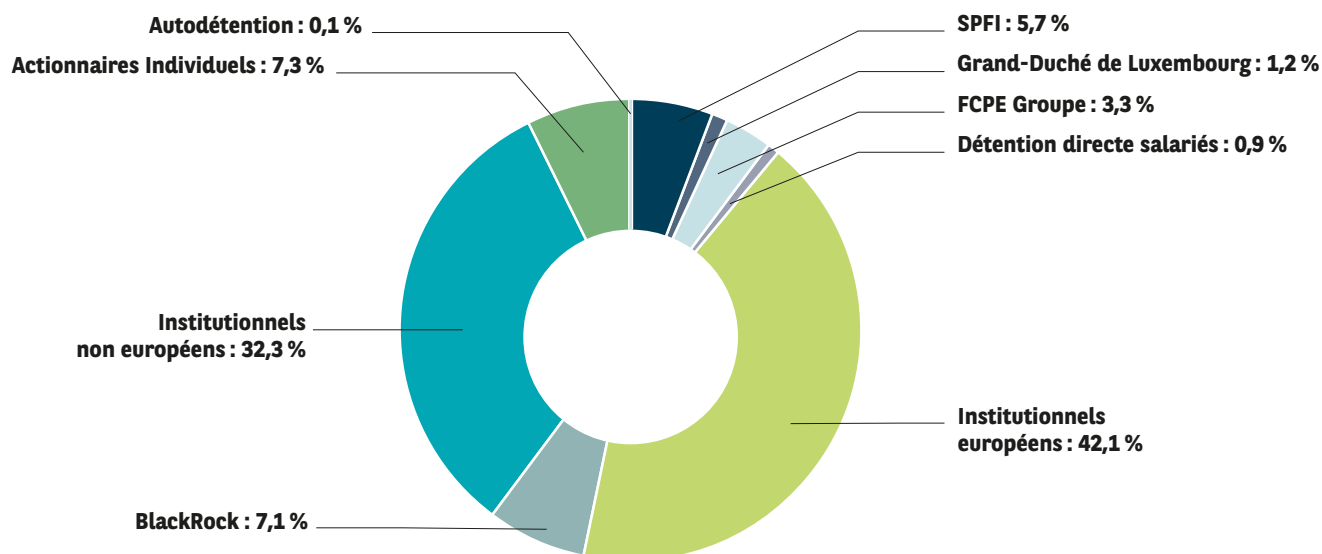
Source : Bloomberg au 18 septembre 2026

● BNP Paribas ● CAC 40 ● STOXX BANKS ● ESBA

Depuis le 31 décembre 2025, à la clôture du 18 septembre 2026, la hausse du cours de l'action BNP Paribas (+24,7 %) a été supérieure à la performance des banques de la zone euro (EURO STOXX Banks : +19,1 %) ainsi que des banques européennes (STOXX Banks : +19,5 %) et significativement supérieure à celle du CAC 40 (-1,0 %), démontrant la force du modèle diversifié et intégré du Groupe.

Structure de l'actionnariat au 30 juin 2026

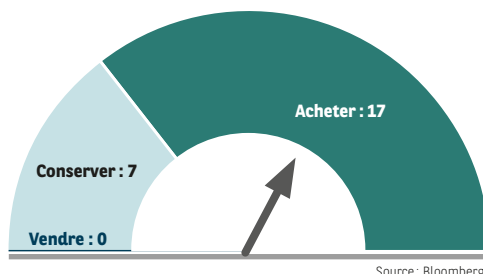
(en capital)



DONNÉES BOURSIÈRES

Opinion des analystes

Commentaires des analystes au 4 septembre 2026 après parution des résultats du deuxième trimestre 2026

**BANK OF AMERICA / ACHAT** (cible : 130,00 €)

Résultats solides au 2^{ème} trimestre avec une bonne dynamique des revenus et une maîtrise des coûts. Confirmation de la trajectoire de rentabilité (ROTE) pour 2026 et 2028.

CIC MARKET SOLUTIONS / ACHAT (cible : 122,00 €)

Trimestre très solide dans toutes les divisions et objectifs confirmés. Pour rappel, la société vise pour 2026 un ROTE de 12 % et un ratio de CET1 de 13 %. Au-delà, elle vise une progression annuelle moyenne pour 2025-2028 de +10 % de son résultat net.

CITIGROUP / ACHAT (cible : 115,00 €)

Surperformance des activités Equity, objectif de ratio de CET1 de 13 % déjà atteint et confirmation de l'ensemble des objectifs financiers 2026 et 2028.

JEFFERIES / ACHAT (cible : 135,00 €)

Bonne exécution sur les activités clés (banques commerciales, crédit à la consommation et CIB), atteinte du ratio de CET1 de 13 % et poursuite de la dynamique de rentabilité avec un ROTE en progression.

UBS / ACHAT (cible : 120,00 €)

Forte performance opérationnelle et atteinte anticipée du CET1 de 13 % ouvrant la voie à une augmentation du retour de capital aux actionnaires.

Entretien avec Michael Anseeuw, Administrateur Directeur Général et Président du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis



© BNP Paribas

« Transformer notre leadership en croissance rentable et durable »

Le 1^{er} juin 2026, BNP Paribas a consacré un deep-dive à Commercial & Personal Banking Belgium (CPBB), l'une des franchises clés de CPBS et du Groupe en Europe. Michael Anseeuw, CEO de BNP Paribas Fortis et Head of CPBB, revient sur les principaux messages : une position de leader en Belgique, une trajectoire financière ambitieuse, et une transformation fondée sur l'efficacité, le digital, l'IA et l'expertise des collaborateurs.

Le deep-dive présente CPBB comme un acteur central dans la stratégie de CPBS et du Groupe. Pourquoi la Belgique occupe-t-elle une place aussi importante ?

CPBB est une franchise majeure pour BNP Paribas Fortis et pour le Groupe. Sa contribution représente près de 30 % des revenus, du résultat avant impôt et des actifs pondérés par les risques de CPBE (Banques Commerciales de la zone Euro). Cette importance reflète la profondeur de notre présence en Belgique et la solidité de notre modèle. Nous sommes leaders auprès des particuliers, des clients *affluent*, de la banque privée et de gestion de fortune ainsi que des entreprises.

Nous servons environ 4 millions de clients actifs en banque de détail et *affluent*, soit près d'un Belge sur trois. En Private Banking & Wealth Management, nous accompagnons 105 000 clients pour 125 milliards d'euros d'actifs sous gestion. En Corporate Banking, nous travaillons avec 87 000 entreprises et sommes la banque de près de 90 % des grandes entreprises belges. Cette position nous donne une responsabilité particulière : transformer ce *leadership* en croissance rentable et créatrice de valeur pour le Groupe.

Vous insistez sur la combinaison entre réseau physique et digital. Comment ce modèle crée-t-il un avantage compétitif ?

Notre force est de combiner proximité humaine et excellence digitale. Grâce à notre partenariat avec Bpost, plus de 650 points de contact complètent notre réseau historique, faisant de BNP Paribas Fortis le réseau bancaire le plus accessible du pays.

Par ailleurs, plus de 85 % du réseau fonctionne selon un modèle de coûts variables via Bpost ou nos agents indépendants BNP Paribas Fortis et Fintro, ce qui renforce notre flexibilité.

Cette proximité s'appuie également sur une expertise reconnue, avec 30 centres Private Banking, 14 Business Centers et 16 Client Houses.

En parallèle, notre franchise digitale est très solide : près de 3 millions de clients utilisent activement nos services digitaux et plus de 40 % des ventes bancaires et d'assurance sont réalisées via ces canaux. L'objectif n'est pas d'opposer physique et digital, mais de proposer à chaque client le mode de relation le plus adapté à ses besoins.

Quelle est la trajectoire financière que vous visez et quels sont les principaux leviers pour l'atteindre ?

Notre ambition est d'atteindre un RONE avant impôt supérieur à 22 % en 2028, puis 25 % à l'horizon 2030. Cette trajectoire repose sur une croissance annuelle des revenus supérieure à 9 % entre 2025 et 2028, une amélioration de 10 points du ratio coûts-revenus, un coût du risque durablement faible et une gestion disciplinée du bilan.

Trois leviers structurent cette ambition. D'abord, mieux exploiter notre base clients en adoptant une logique de « *right customer, right segment* » : accompagner les clients vers le segment et le modèle de service les plus adaptés, notamment via le référencement de clients vers le segment *affluent*, la banque privée ou les entreprises. Le deuxième levier vise à développer notre part dans les activités de nos clients. Grâce au modèle intégré de BNP Paribas, nous mobilisons les expertises du Groupe, de CIB à Asset Management en passant par Arval, afin de répondre à leurs besoins privés comme professionnels. Le renouvellement pour quinze ans du partenariat avec AG Insurance constitue également un atout majeur pour notre modèle de bancassurance.

Enfin, nous poursuivons nos efforts d'efficacité opérationnelle à travers le *smart sourcing*¹, la mutualisation des plateformes, une gestion active des effectifs et une discipline accrue sur les actifs pondérés par les risques.

Quels rôles jouent le digital, l'intelligence artificielle et les collaborateurs dans cette transformation ?

Le digital et l'intelligence artificielle sont des accélérateurs essentiels de notre transformation. Leur vocation n'est pas de remplacer l'humain, mais d'améliorer l'expérience client, de renforcer l'efficacité opérationnelle et de permettre à nos collaborateurs de consacrer davantage de temps aux activités à forte valeur ajoutée.

Nous avons déjà déployé plusieurs usages concrets de l'IA dans les processus KYC, les chatbots et voicebots² ou encore les dispositifs de sécurité. Nous développons également de nouvelles solutions digitales, notamment dans le domaine de l'investissement.

Cette transformation repose avant tout sur nos équipes. Nous investissons fortement dans la formation, avec plus de six jours de formation par collaborateur chaque année et plus de 1 200 collaborateurs commerciaux certifiés. Nous encourageons également l'adoption des outils d'IA et menons une gestion proactive des compétences avec environ 330 recrutements par an.

Le succès de CPBB reposera sur notre capacité à conjuguer technologie, expertise et excellence d'exécution. C'est cette combinaison qui nous permettra de transformer durablement notre position de leader en un modèle toujours plus performant, rentable et proche de nos clients.

1 Smart sourcing : allocation efficace des ressources.

2 chatbots et voicebots : assistants numériques capables de traiter automatiquement les demandes simples des clients

Entretien avec Jose Placido, Responsable de la zone Amériques pour CIB et CEO de BNP Paribas USA



© BNP Paribas

Quelle est la présence de BNP Paribas en zone Amériques ?

BNP Paribas bénéficie d'une présence historique en zone Amériques et figure parmi les principaux établissements financiers européens. Le Groupe est présent dans huit pays d'Amérique du Nord et d'Amérique Latine et emploie plus de 8 000 collaborateurs. Ses activités couvrent la Banque de financement et d'investissement (CIB), l'Asset Management, Cardif et Arval.

Au sein de CIB, BNP Paribas accompagne environ 1 800 clients entreprises et institutionnels et compte près de 5 800 collaborateurs. La stratégie consiste à servir en priorité des clients présentant un caractère stratégique mondial, en s'appuyant sur le réseau international du Groupe et sur une plateforme intégrée. Les franchises Global Markets, Global Banking et Securities Services permettent d'offrir l'ensemble des services de banque de financement et d'investissement : conseil, marchés de capitaux, transaction banking, FICC, activités actions et services titres.

Si l'Europe demeure la première source de revenus de CIB, nous avons, au cours de la dernière décennie, considérablement renforcé notre capacité à servir nos grands clients internationaux dans la région Amériques. L'intégration des activités de Prime Brokerage et d'Electronic Execution de Deutsche Bank a significativement élargi notre offre pour les grands investisseurs mondiaux, tandis que l'acquisition d'Exane a renforcé notre plateforme actions. BNP Paribas est aujourd'hui reconnue comme une institution bancaire étrangère de premier rang (« Tier 1 Foreign Banking Organization ») et constitue une alternative crédible aux grandes banques américaines sur la plupart des segments de clientèle et de produits.

Pourquoi est-il important pour BNP Paribas de disposer d'une forte présence dans la zone ?

La zone Amériques occupe une place centrale dans la stratégie mondiale de CIB en raison de sa taille, de la profondeur du marché et de sa connectivité.

Pour une banque européenne, la plateforme américaine est essentielle au développement du corridor transatlantique, qui représente plus de 50 % du marché mondial des commissions liées aux opérations transfrontalières. Elle permet aux entreprises européennes

d'accéder aux marchés de capitaux américains, de gérer leurs besoins de financement et de trésorerie ou encore de réaliser des opérations stratégiques. À l'inverse, elle permet aux clients américains d'accéder aux plateformes européennes du Groupe dans les métiers de CIB, CPBS et IPS.

Les États-Unis offrent également les marchés de capitaux les plus profonds au monde avec les principaux investisseurs institutionnels internationaux. Ils jouent donc un rôle clé dans le modèle « originate-to-distribute » de BNP Paribas, qui consiste à mettre en relation émetteurs et investisseurs en proposant des solutions de financement et des actifs diversifiés issus de l'ensemble des plateformes du Groupe.

Enfin, la région constitue un observatoire privilégié des évolutions du secteur bancaire. Les innovations dans les domaines de la technologie, de l'intelligence artificielle, des marchés de capitaux et des services financiers y sont particulièrement dynamiques. Cette présence permet à BNP Paribas d'anticiper les évolutions des attentes de ses clients, les nouveaux modèles économiques et les changements réglementaires.

Quelles sont les priorités de BNP Paribas dans la zone Amériques ?

L'ambition de BNP Paribas est de devenir le partenaire bancaire européen de référence de ses clients internationaux tout en soutenant la stratégie européenne du Groupe.

Trois priorités structurent cette ambition :

- Accélérer le développement commercial auprès des clients stratégiques

Nous souhaitons poursuivre notre croissance auprès des clients et des secteurs où nous disposons d'expertises différenciantes fortes, en lien avec notre ancrage européen. Nous estimons disposer encore d'un potentiel important d'accroissement de notre part de marché (« share of wallet »), grâce à la solidité de notre franchise client et à l'élargissement de notre offre produits.

- Continuer à investir dans les plateformes et les capacités

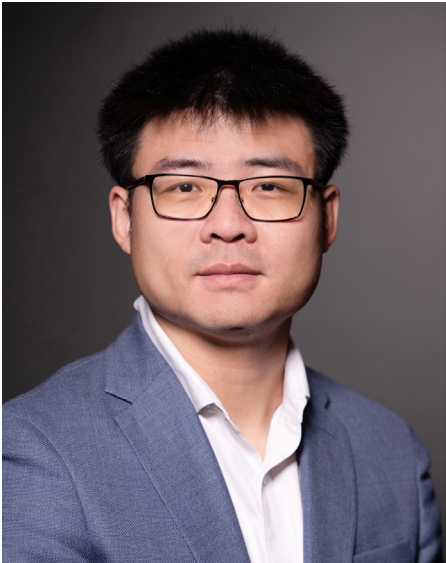
Les investissements récents, notamment l'intégration d'Exane et d'AXA IM ainsi que le renforcement des équipes de Technology Investment Banking, ont amélioré notre positionnement concurrentiel. Nous entendons poursuivre ces investissements afin de renforcer encore certaines expertises, notamment dans les métiers de banque d'investissement.

La technologie et l'intelligence artificielle joueront également un rôle majeur pour améliorer la productivité, enrichir l'expérience client et simplifier les processus opérationnels.

- Tirer parti des opportunités de croissance structurelle

Le secteur de l'infrastructure constitue un axe de développement majeur, porté par les besoins croissants en matière de transition énergétique, d'infrastructures numériques et de transport. Ces tendances correspondent à une expertise historique forte de BNP Paribas en financement d'infrastructures, finance durable et accompagnement des sponsors financiers.

Entretien avec Su Yang, Responsable IA et IT Innovation de BNP Paribas



© BNP Paribas

Que représente l'IA pour BNP Paribas aujourd'hui ?

L'intelligence artificielle (IA) n'est plus seulement un pari technologique : elle est devenue un levier opérationnel qui produit des effets mesurables sur la relation client, l'efficacité des collaborateurs et la performance des processus. Son usage évolue également. Longtemps orientée vers l'efficacité opérationnelle au sein de nos programmes de transformation, elle devient aujourd'hui un moteur de développement de revenus.

Cette trajectoire repose sur deux conditions essentielles. D'une part, la résilience opérationnelle : à mesure que l'IA s'intègre à nos activités, sa disponibilité, sa traçabilité et sa gouvernance doivent répondre aux mêmes exigences que nos infrastructures critiques. D'autre part, notre stratégie partenariale : BNP Paribas s'appuie sur un écosystème de partenaires technologiques, notamment Mistral AI, avec lequel le Groupe a renouvelé en mai 2026 un accord-cadre de trois ans.

Que produit l'IA, concrètement, dans vos résultats ?

Deux indicateurs illustrent cette contribution.

Le premier est notre objectif de 750 millions d'euros de création de valeur d'ici fin 2026, reposant sur trois leviers : de nouveaux revenus, des gains d'efficacité et une meilleure maîtrise des risques. Nous sommes en bonne trajectoire pour l'atteindre.

Le deuxième est l'industrialisation des usages : plus de 800 cas d'usage sont aujourd'hui déployés en production à travers le Groupe. Ces avancées contribuent à une performance financière robuste, comme en témoignent les résultats du 2^{ème} trimestre.

Comment impliquez-vous vos collaborateurs ?

Notre conviction est simple : la valeur de l'IA repose avant tout sur son adoption.

C'est pourquoi nous investissons massivement dans l'accompagnement de nos collaborateurs. La Tech Academy poursuit deux objectifs : diffuser les fondamentaux de l'IA à grande échelle et développer les expertises nécessaires à la conception et à la supervision des systèmes. Le tout s'appuie sur une équipe d'experts IA et Data au niveau du Groupe.

En 2025, près de 80 000 collaborateurs ont suivi une formation dédiée à l'IA. Depuis juillet 2026, un module obligatoire, « Data Journey », renforce encore cette démarche en mettant l'accent sur le lien entre qualité des données et fiabilité des usages.

Côté environnement de travail, nous déployons également My Companion, notre assistant d'IA générative. Il permet notamment de résumer, traduire, reformuler ou analyser de l'information et constitue le point d'accès aux agents IA développés dans l'ensemble du Groupe.

En utilisant l'IA chaque jour, les collaborateurs en mesurent les apports comme les limites, et la confiance s'installe par l'usage plutôt que par le discours.

Où en êtes-vous réellement sur l'IA agentique ?

Nous entrons progressivement dans l'ère de l'IA agentique, des systèmes capables d'enchaîner plusieurs tâches, et non plus seulement de répondre à l'utilisateur.

Dans le domaine du Know Your Customer (KYC), des agents permettent déjà de collecter des informations et de préremplir certains dossiers avant les contrôles humains. Dans les activités commerciales, ils peuvent préparer les rendez-vous en rassemblant les informations pertinentes sur les clients et leurs interactions récentes.

L'objectif est d'accélérer les processus, de réduire les frictions pour le client et d'améliorer la qualité du service rendu.

Ces dispositifs restent toutefois strictement encadrés. Chaque agent dispose d'une identité propre, s'authentifie, agit dans un périmètre défini et fait l'objet d'une traçabilité complète. Aucun agent ne va en production sans supervision humaine ni audit préalable.

En quoi l'IA renforce-t-elle la sécurité de la Banque et de ses clients ?

L'IA est intégrée depuis de nombreuses années à notre dispositif de maîtrise des risques.

Elle contribue à la détection des fraudes, à la lutte contre le blanchiment d'argent et au renforcement de la cybersécurité, notamment au travers du programme « AI for Cyber ». Cette contribution à la maîtrise des risques constitue l'un des trois piliers de la création de valeur attendue de l'IA.

Les technologies qui augmentent la sophistication des cyberattaques sont aussi celles qui améliorent les capacités de détection et de prévention. Leur maîtrise est donc devenue un enjeu majeur de protection pour nos clients comme pour nos infrastructures.

Que se passe-t-il après 2026 ?

L'IA va progressivement cesser d'être un programme distinct pour devenir une composante naturelle du modèle opérationnel de la Banque.

La prochaine étape consiste à faire évoluer de manière cohérente les métiers, les données, les infrastructures et les solutions d'IA afin d'accélérer l'obtention de gains opérationnels tangibles.

La traduction financière de cette ambition sera précisée dans le cadre du plan stratégique 2027-2030, qui sera présenté en février 2027.

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



© Pierre-Olivier / BNP Paribas

1. Comment l'économie mondiale résiste-t-elle au choc énergétique ?

Mieux que prévu. Alors que le choc énergétique s'avère plus durable et plus sévère qu'anticipé, la croissance mondiale a surpris favorablement au premier semestre dans la plupart des régions, à l'exception notable de la Chine. Les indicateurs d'activité disponibles jusqu'en septembre confirment cette dynamique, avec une croissance qui s'étend progressivement à davantage de secteurs et de pays.

Le chômage demeure proche de ses plus bas historiques et a même continué de reculer dans certains pays, notamment aux États-Unis et dans la péninsule ibérique. Dans ce contexte, nous anticipons une croissance d'environ 1 % dans la zone euro en 2026, un peu plus de 2 % aux États-Unis et entre 4,5 % et 5 % en Chine. L'Asie dans son ensemble conserve un rythme de croissance soutenu.

Le principal point de vigilance reste l'inflation. La hausse des prix de l'énergie a entraîné un nouvel accroissement des tensions inflationnistes dans la plupart des économies. Si les effets de diffusion aux autres composantes des prix demeurent pour l'instant limités, l'inflation devrait rester supérieure à 3 % en moyenne annuelle dans la majorité des pays avancés. Le Japon fait figure d'exception grâce à plusieurs mesures administratives qui contribuent à contenir la hausse des prix.

2. Quelles sont les sources de cette résilience ?

Depuis l'an dernier, l'économie mondiale bénéficie d'un cycle d'investissement particulièrement dynamique et synchronisé. Celui-ci repose principalement sur deux secteurs : l'intelligence artificielle (IA) et la défense.

Ces investissements ont des effets d'entraînement importants à l'échelle mondiale. Bien que la demande finale soit concentrée dans quelques zones géographiques, notamment les États-Unis pour l'IA et l'Europe, en particulier l'Allemagne, pour la défense, les chaînes d'approvisionnement sont internationales. Les producteurs de biens intermédiaires, notamment en Asie, en tirent donc également profit.

La croissance est aujourd'hui principalement portée par le secteur manufacturier. À l'inverse, les services progressent plus modestement et la consommation des ménages reste sous pression. En effet, l'accélération de l'inflation réduit le pouvoir d'achat dans la plupart des pays, la hausse des prix dépassant généralement celle des salaires. Le Japon constitue là encore une exception.

3. Quels sont les principaux risques pour la fin de l'année et pour 2027 ?

Le principal risque réside dans un affaiblissement des moteurs actuels de la croissance et un renforcement des facteurs de freinage.

Depuis le début de l'année, les taux d'intérêt à long terme ont fortement augmenté pour atteindre des niveaux rarement observés depuis plusieurs décennies. Cette évolution reflète notamment la révision à la hausse des anticipations de politique monétaire. Jusqu'à présent, les marchés d'actions ont relativement bien résisté, mais cette situation pourrait ne pas durer.

Si le choc énergétique devait se prolonger ou si les inquiétudes concernant la soutenabilité des finances publiques s'intensifiaient, une nouvelle hausse marquée des taux pourrait peser lourdement sur l'investissement, les marchés financiers et, plus largement, sur l'activité économique.

Un second risque concerne l'intelligence artificielle. L'enthousiasme actuel pourrait s'atténuer sous l'effet d'un durcissement réglementaire ou d'évolutions technologiques réduisant la rentabilité attendue des projets. Dans un tel scénario, le cycle d'investissement qui soutient aujourd'hui la croissance ralentirait sensiblement. Les États-Unis, où l'IA joue un rôle central dans la dynamique boursière et économique, seraient particulièrement exposés, mais les répercussions se feraient sentir bien au-delà de leurs frontières. L'Europe serait moins affectée que d'autres régions, sans toutefois être épargnée.

4. Qu'attendre des banques centrales dans cet environnement ?

Face au regain d'inflation, les principales banques centrales ont adopté un ton plus restrictif afin de limiter le risque d'un ancrage durable des tensions sur les prix.

La Banque centrale européenne a déjà relevé ses taux à deux reprises cette année et pourrait procéder à une nouvelle hausse d'ici la fin de l'année, portant son taux directeur à 2,75 %. Aux États-Unis, la Réserve fédérale, qui était engagée dans un cycle d'assouplissement avant le conflit, a également relevé ses taux de manière plus importante que prévu. La Banque du Japon, qui poursuivait jusqu'alors une normalisation très graduelle de sa politique monétaire, a elle aussi durci sa position. Selon nos anticipations, ces deux banques centrales pourraient encore relever leurs taux dans les mois prochains (pour atteindre respectivement 4,25-4,5 % et 1,75 %). La Banque d'Angleterre devrait, pour sa part, adopter une approche plus mesurée et atteindre 4 %.

L'objectif commun est d'éviter que la hausse des prix de l'énergie ne se diffuse durablement au reste de l'économie. Plus le choc énergétique perdure, plus le risque d'une spirale entre salaires et prix augmente, ce qui nécessiterait un resserrement monétaire plus marqué. Toutefois, les banques centrales pourraient ralentir ou interrompre ce mouvement si des tensions importantes apparaissaient sur la stabilité financière.

Entretien avec Bénédicte Thibord, Responsable Relations Investisseurs et Information Financière de BNP Paribas



BNP Paribas compte près de 462 500 actionnaires individuels hors salariés à fin 2025. Quelle place cet actionnariat individuel occupe-t-il aujourd'hui dans votre vision de long terme du Groupe ?

L'actionnariat individuel occupe une place importante dans l'identité et dans la stabilité du capital de BNP Paribas. À fin 2025, près de 462 500 actionnaires individuels détenaient 7,2 % du capital du Groupe, en progression par rapport à l'année précédente. Cette confiance nous honore et nous engage. Les actionnaires individuels nous accompagnent dans la durée et partagent notre ambition de création de valeur durable. Leur fidélité constitue un atout précieux pour soutenir notre stratégie de long terme, fondée sur la solidité financière, la croissance de nos métiers et notre capacité à accompagner l'économie réelle et nos clients dans leurs projets.

Vous avez structuré depuis longtemps une politique dédiée aux actionnaires individuels, notamment avec le Cercle des actionnaires créé en 1995. Quels sont les principaux objectifs de ce dispositif ?

Le Cercle des actionnaires reflète la volonté historique de BNP Paribas d'entretenir une relation directe et privilégiée avec ses actionnaires individuels. Son objectif est de leur permettre de mieux connaître le Groupe, sa stratégie, ses métiers et ses engagements, tout en favorisant un dialogue régulier et transparent. Les membres reçoivent une information financière dédiée et bénéficient d'un programme riche d'événements culturels, pédagogiques et thématiques. Ainsi, près de 300 événements ont été organisés en 2025. Au-delà de l'information, le Cercle contribue à créer un véritable lien de proximité avec nos actionnaires et à renforcer leur compréhension des enjeux du Groupe dans un environnement économique et financier en constante évolution.

Pouvez-vous nous parler des autres initiatives ? Que permettent-elles de construire dans la relation entre BNP Paribas et ses actionnaires individuels ?

Notre démarche repose sur plusieurs dispositifs complémentaires qui visent tous à renforcer la qualité du dialogue avec nos actionnaires individuels. Nous organisons régulièrement des rencontres en région

avec des membres de la Direction Générale afin de présenter la stratégie, la performance et la gouvernance du Groupe, tout en répondant directement aux questions des actionnaires.

Nous avons également la chance de pouvoir compter sur un Comité de Liaison des Actionnaires, composé d'actionnaires représentatifs de la diversité de notre actionnariat. Présidé par Jean Lemierre, Président du Conseil d'Administration de BNP Paribas, ce comité se réunit deux fois par an autour d'une matinée d'échanges approfondis suivie d'un déjeuner. Ces rencontres permettent un dialogue direct, ouvert et sans intermédiaire avec les dirigeants du Groupe. Ce temps privilégié est particulièrement apprécié par les membres du Comité et demeure relativement rare parmi les grandes entreprises du CAC 40. Il nous permet de mieux comprendre les attentes des actionnaires individuels et d'adapter en permanence notre communication.

La Lettre des actionnaires, le site internet dédié et une équipe spécifiquement en charge des relations avec les actionnaires individuels complètent cet ensemble. Notre ambition est simple : entretenir une relation de confiance, durable et fondée sur l'écoute.

Avoir une base aussi large d'actionnaires individuels est souvent perçu comme un atout en matière de stabilité et d'ancrage. Y voyez-vous aussi des contraintes ?

Nous considérons avant tout cette large base d'actionnaires individuels comme une force. Elle témoigne de la confiance accordée à BNP Paribas et contribue à la diversité de notre actionnariat. Naturellement, elle implique une responsabilité particulière : celle de maintenir un haut niveau de transparence, de pédagogie et de disponibilité. Les attentes des actionnaires individuels sont variées et nécessitent une communication claire, accessible et régulière. C'est précisément pour répondre à ces attentes que nous avons développé, depuis de nombreuses années, des dispositifs dédiés. Nous voyons donc davantage cette exigence comme une opportunité de renforcer la qualité du dialogue et d'enrichir notre compréhension des attentes des investisseurs que comme une contrainte.

Quelle place l'actionnariat salarié occupe-t-il dans votre politique de partage de la valeur ?

L'actionnariat salarié constitue un pilier important de notre politique de partage de la valeur. Il permet d'associer directement les collaborateurs à la performance et au développement du Groupe. À fin 2025, les salariés détenaient près de 4,3 % du capital de BNP Paribas, avec plus de 67 000 actionnaires via le fonds commun de placement d'entreprise et plus de 29 000 actionnaires détenant leurs actions directement.

Plus largement, BNP Paribas attache une grande importance à la rémunération de l'ensemble de ses actionnaires. Depuis septembre 2025, nous avons mis en place un acompte sur dividende, qui permet à nos actionnaires de bénéficier d'une rémunération en numéraire deux fois par an. Notre politique de distribution repose sur un taux de distribution de 60 % du résultat distribuable, comprenant un minimum de 50 % sous forme de dividendes en numéraire et 10 % sous forme de rachats d'actions. Lors de la publication de ses résultats du deuxième trimestre 2026, la Direction Générale a par ailleurs indiqué que la politique de distribution serait actualisée dans le cadre du plan stratégique 2030. Cette orientation illustre l'importance que nous accordons à une rémunération attractive et durable de nos actionnaires.

COMITÉ DE LIAISON DES ACTIONNAIRES DE LA BANQUE

Appel à candidatures



De gauche à droite : Jean-Jacques Richard ; Lisa Bugat ; Jacques Martin ; Jean-Louis Busière ; Caroline Block ; Jean Lemierre ; Jean-Marie Lapoirie ; Françoise Rey ; Antoine Labarsouque ; Michel Cassou ; Anne Doris Dupuy ; Renaud Dumora ; Jean-Marc Cornier ; Catherine Drolc.

© BNP Paribas

Le Groupe BNP Paribas renouvelle son Comité de Liaison des actionnaires

Le Comité de liaison, composé de 12 actionnaires individuels (dont 2 membres du personnel) choisis pour leur représentativité tant géographique que socio-professionnelle, conseille et accompagne la Banque dans l'organisation et l'optimisation de sa communication à destination des investisseurs « personnes physiques » de BNP Paribas.

Le Comité, présidé par Jean Lemierre, se réunit en général deux fois par an. Tout actionnaire peut faire acte de candidature, la désignation étant du ressort exclusif du Comité de sélection. Si vous êtes intéressé par ses travaux, merci de bien vouloir demander votre dossier de candidature à « relations.actionnaires@bnpparibas ».

« Ce Comité a toute sa place dans la gouvernance et les canaux de dialogue ouverts aux actionnaires. On s'y retrouve avec une dizaine de membres venant d'horizons variés pour des échanges constructifs. L'ambiance y est cordiale, et la discussion sérieuse. Participer au CLAB me permet de mieux appréhender la stratégie du Groupe, dans les fondements de sa raison d'être et l'exigence d'impact positif pour le monde qui l'entoure. Les interventions de dirigeants et d'experts du Groupe, à propos des métiers et de leurs enjeux, sont ancrées dans le réel et conduites avec beaucoup de pédagogie. Les dates de réunion étant connues à l'avance, la participation reste conciliable avec une vie professionnelle et familiale déjà bien remplies. »

CATHERINE DROLC

« Ma participation au CLAB a renforcé ma connaissance de BNP Paribas. Les présentations par des responsables de branches ont à chaque fois été très instructives et mes questions, même les plus simples, ont toujours été accueillies avec bienveillance.

J'ai également apprécié l'attention portée aux avis des membres du comité, en particulier sur les sujets de communication destinés aux actionnaires. Notre contribution est considérée et a pu contribuer à améliorer l'assimilation des informations par les actionnaires individuels.

Au cours du repas qui suit la réunion, les échanges se poursuivent à bâtons rompus dans une atmosphère très conviviale. »

JEAN-JACQUES RICHARD

« Ces réunions ont un double objectif : apporter l'éclairage d'un professionnel de la finance sur les contextes économique, social, européen et géopolitique, et faire découvrir des métiers ou fonctions parfois méconnus de la banque, avec leurs enjeux, objectifs et contraintes techniques, humaines et économiques. J'apprécie particulièrement l'engagement des participants, notamment des responsables de la banque, ainsi que la simplicité et la qualité des échanges. En tant qu'actionnaire individuel, en complément d'une communication déjà importante (communiqués, lettres aux actionnaires, Assemblée générale...), ma participation au CLAB m'a aidée à mieux comprendre le positionnement de BNP Paribas dans l'univers bancaire : une banque globale, qui se veut acteur dans un monde qui change. »

FRANÇOISE REY

Agenda¹

Vos prochains rendez-vous avec le Groupe BNP Paribas

28 OCT. 2026	Annonce des résultats du 3 ^{ème} trimestre 2026	2 FÉV. 2027	Annonce des résultats du 4 ^{ème} trimestre et de l'année 2026 et présentation du plan stratégique 2027-2030	29 AVRIL 2027	Annonce des résultats du 1 ^{er} trimestre 2027	11 MAI 2027	Assemblée Générale
---------------------------	--	--------------------------	--	----------------------------	---	--------------------------	--------------------

Les dates et lieux des rencontres avec les actionnaires sont consultables sur le site invest.bnpparibas

Glossaire

ARVAL

Filiale de BNP Paribas spécialisée dans la location longue durée et la gestion de flottes de véhicules. Le PNB organique de l'activité inclut la marge financière et la marge sur services et exclut le PNB résultant de la cession des véhicules d'occasion.

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 (COEX)

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.

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 IPS 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 de la valeur ajoutée 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 rentabilité 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 modifications ultérieures.

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 auprès de sources publiques réputées fiables ou sont fondées sur de telles sources. 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, Lisa Bugat, Antoine Labarsouque
Secrétaire de rédaction : Agnès Pinçon
Conception et réalisation : Iseabloom.com