



« Notre banque
est au service
de nos clients et du
monde dans lequel
nous vivons. »

JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général

#PositiveBanking



RAPPORT INTÉGRÉ 2018



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

ENJEUX ET ÉCOSYSTÈME

Dans un monde en changement permanent, quels enjeux pour notre banque ?

P. 06

Matrice de matérialité : une feuille de route nourrie par l'écoute de nos parties prenantes

P. 10

Message de Jean Lemierre

P. 12

Entretien avec Jean-Laurent Bonnafé

P. 14

BUSINESS MODEL

Notre modèle de création de valeur

P. 20

Domestic Markets

P. 22

International Financial Services

P. 23

Corporate & Institutional Banking

P. 24

Une expertise reconnue en gestion des risques et une culture partagée de la conformité

P. 25

À PROPOS DU RAPPORT

Déterminé à s'aligner sur les standards les plus avancés en matière de reporting, BNP Paribas publie son premier rapport intégré, portant sur l'exercice 2018. À destination de l'ensemble de ses parties prenantes – notamment actionnaires et investisseurs, autorités publiques, clients, collaborateurs, organisations de la société civile, partenaires et fournisseurs –, ce rapport exprime la volonté du Groupe d'être une banque engagée, acteur de l'économie et de la société, et au service de ses clients. Il expose les enjeux auxquels BNP Paribas et son écosystème sont confrontés et rend compte, par des exemples concrets, des actions entreprises pour y répondre. Il démontre également comment le Groupe crée de la valeur à court, moyen et long termes, en collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce rapport s'inscrivant dans le prolongement de la démarche de dialogue et d'engagement du Groupe, son information est produite en cohérence avec les résultats de l'analyse de matérialité réalisée en 2018.

STRATÉGIE ET PERFORMANCE

Notre plan stratégique

P. 28

Promouvoir l'innovation utile

P. 30

Favoriser une croissance durable

P. 34

Développer notre contribution sociétale

P. 38

CULTURE ET GOUVERNANCE

Une gouvernance garante des orientations stratégiques

P. 44

Notre Conseil d'administration impulse les orientations stratégiques

P. 46

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

P. 48

Indicateurs et notations

P. 50

Dans un monde qui se transforme, BNP Paribas, acteur bancaire international de premier plan et première banque de la zone euro, a un rôle déterminant à jouer pour créer les conditions d'une croissance économique équilibrée et contribuer à l'émergence d'un modèle de création de valeur durable et mieux partagée.

Parce que nous finançons les entreprises et parce que nous sommes en mesure d'encourager la construction d'une économie plus écologique et plus inclusive. Parce que nous sommes présents chaque jour aux côtés de nos clients et que nous les accompagnons dans leurs choix pour mettre en œuvre petits et grands projets qui jalonnent leur vie et celle de leur entourage. Parce que nous améliorons continuellement l'expérience proposée à

Nous sommes engagés pour bâtir un monde plus équilibré et plus durable

nos clients et développons des services et des solutions adaptés aux besoins de chacun. Parce que nous avons la conviction qu'une entreprise doit avoir un impact positif sur le monde qui l'entoure, accompagner ses clients dans cette démarche et fédérer les énergies autour de cet objectif.

C'est pourquoi notre stratégie est construite autour de trois ambitions fortes : promouvoir une démarche d'innovation utile qui répond aux nouveaux besoins et usages de nos clients, favoriser une croissance durable qui profite à tous les acteurs économiques et développer notre contribution positive pour la société. Dans un monde qui change, plus ouvert, plus complexe et en perpétuel mouvement, nous sommes pleinement engagés aux côtés de nos collaborateurs, de nos clients et de la société pour ériger les bases d'un avenir meilleur.

Première banque de la zone euro, BNP Paribas est aussi un acteur bancaire international de premier plan.

Le Groupe accompagne tous ses clients – particuliers, associations, entrepreneurs, PME-ETI, grandes entreprises et institutionnels – dans la réussite de leurs projets grâce à ses solutions de financement, d’investissement, d’épargne et de protection. BNP Paribas occupe des positions clés dans ses trois pôles opérationnels : Domestic Markets et International Financial Services, pour les réseaux de banque de détail et les services financiers spécialisés, et Corporate & Institutional Banking, pour les clientèles entreprises et institutionnels.

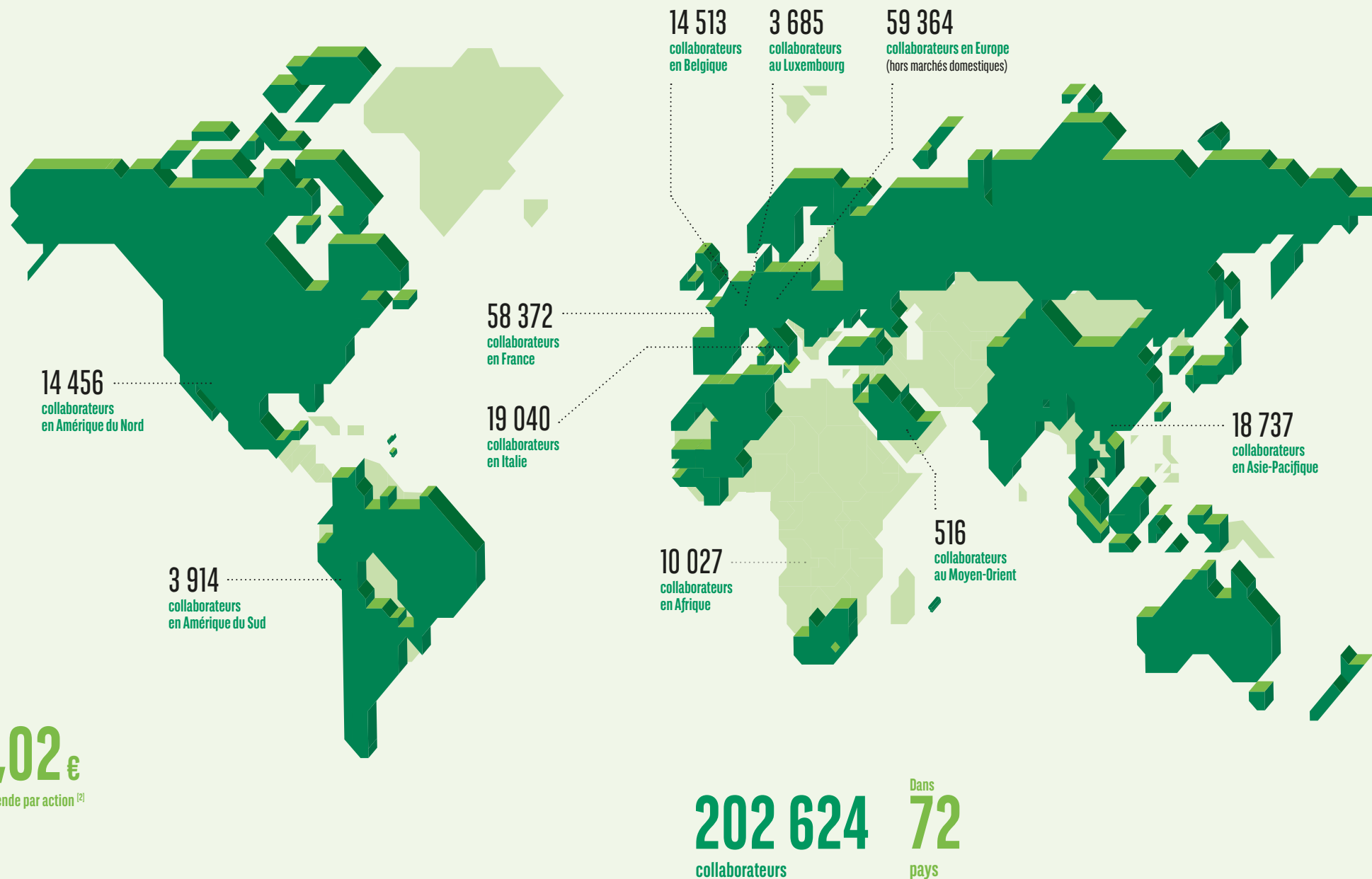
42,5 Md€
Produit net bancaire

7,5 Md€
Résultat net part du Groupe

11,8 %
Ratio CET^[1]

308 Md€
Réserve de liquidité

3,02 €
Dividende par action ^[2]



[1] Common Equity Tier 1 (CET1) de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD4). [2] Stable par rapport à 2017 ; sous réserve de l’approbation par l’Assemblée Générale du 23 mai 2019. [3] Clients de la banque digitale ou utilisant les services digitaux au moins une fois par mois, au sein de Domestic Markets. Chiffres au 31/12/2018.



BNP Paribas accompagne ses clients dans leur transition énergétique vers une économie bas carbone. En 2018, le Groupe a ainsi soutenu, à hauteur de 15,4 milliards d'euros, de nombreux projets liés à la transition énergétique, dont SeaMade, qui devrait devenir le plus grand parc éolien offshore de Belgique, avec une capacité de production de 487 MW.



2,7 Md€
investis dans
la transformation digitale
entre 2017 et 2020

ENJEUX ET ÉCOSYSTÈME/

Nous construisons une performance durable en intégrant les transformations de notre environnement

« La banque devient progressivement un secteur de technologie, et plus celle-ci est intégrée au cœur de nos services, plus nous apportons des réponses pertinentes aux besoins de nos clients. »

JEAN-LAURENT BONNAFÉ,
ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL



« Plus le secteur bancaire en Europe sera restructuré, plus les banques seront solides et plus cela sera avantageux pour la zone euro. »

JEAN LEMIERRE,
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

BNP Paribas répond à la diversité des usages digitaux, qui révolutionnent le quotidien de ses clients et de nombreux métiers, avec des applications dédiées à la gestion des opérations bancaires courantes ou des dépenses entre amis, à l'épargne, au calcul des capacités d'emprunt, à l'accès à une assistance en cas d'accident...

En tant que banque européenne internationale, BNP Paribas doit se montrer précurseur et accompagner les changements en explorant les opportunités de développement avec de nouveaux acteurs, de nouveaux partenaires et de nouvelles technologies.



168 Md€

montant en 2018 des financements et investissements en faveur des entreprises des secteurs considérés comme contribuant directement à l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable des Nations unies



3,8 milliards

nombre de transactions opérées chaque année par le Groupe pour le compte de clients entreprises

DANS UN MONDE EN CHANGEMENT PERMANENT, QUELS ENJEUX POUR NOTRE BANQUE ?

L'évolution des **équilibres économiques**, le développement des **technologies numériques** et la généralisation de leurs usages, la prise de **conscience collective** de nos responsabilités vis-à-vis du **dérèglement climatique** ou de la **montée des inégalités** sont autant de changements qui portent en eux de grands défis, mais aussi des **opportunités pour l'avenir**. Qu'il s'agisse des inquiétudes liées au climat, aux territoires ou encore aux inégalités sociales, elles appellent aujourd'hui un engagement nouveau des entreprises et donc des banques. Dans tous ses métiers, BNP Paribas s'efforce de **développer de nouveaux modèles** permettant d'associer **performance économique** et **impact positif** pour la société, et de mobiliser les ressources financières de la Banque et de ses clients pour une **meilleure contribution au bien commun**.



ENJEUX ÉCONOMIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Comment s'adapter au contexte économique, monétaire et réglementaire actuel ?

En soutenant les projets de leurs clients, les banques sont au cœur du développement économique et jouent un rôle essentiel dans la création d'une dynamique de croissance. Face à de forts enjeux technologiques, sociétaux et environnementaux, les entreprises transforment progressivement leur business model, induisant une mutation des systèmes de production et de consommation. L'industrie bancaire n'échappe pas à ce mouvement de transformation profond. Et ce sont tous les métiers de la banque qui sont concernés : banque de dépôt, banque d'investissement et des marchés, financements désintermédiés, gestion d'actifs, gestion de trésorerie, etc. Or, les banques doivent opérer cette transformation tout en faisant face à une série de changements qui leur sont propres, tant conjoncturels que structurels : une croissance modérée sur le plan mondial, un environnement de taux d'intérêt durablement bas, impliquant le développement de nouveaux services générateurs de revenus additionnels, une réglementation prudentielle croissante, avec notamment des exigences de fonds propres sans cesse accrues, et une évolution technologique favorisant l'émergence de nouveaux acteurs

« Dans un environnement en transformation, l'industrie bancaire s'adapte et innove au service de ses clients, combinant performance économique et sécurité. »

(fintechs, néobanques, etc.) ou d'acteurs venus d'autres secteurs. Dans ce contexte, notamment en Europe où le cadre de supervision est plus contraignant et où le financement de l'économie est essentiellement porté par les banques, celles-ci doivent accélérer leurs efforts de transformation pour améliorer leur niveau d'efficacité opérationnelle. Les banques qui savent tirer parti des effets de taille critique pour diminuer leurs coûts de structure sont les plus à même d'activer les leviers de changement. Comme elle a déjà su le démontrer par le passé, l'industrie bancaire européenne a la capacité de maîtriser à la fois ses investissements et ses coûts, tout en intégrant les innovations les plus avancées.

LA SÉCURITÉ, FONDEMENT DE LA CONFIANCE DE NOS CLIENTS

La complexité croissante des réglementations, nationales ou internationales, liées à la sécurité constitue un autre risque critique à maîtriser. Il est en effet capital d'avoir un niveau élevé de compréhension des obligations, locales ou extraterritoriales, et de bien connaître l'activité des contreparties en s'assurant de l'application

des plus hauts standards en matière de risque et de conformité. Face à une concurrence qui évolue et s'intensifie, les banques qui sont en capacité de gérer ce risque bénéficient d'une confiance accrue. Car la protection du client est bien entendu au cœur de ces enjeux : législateurs et opérateurs de marché ont pour finalité commune la protection renforcée des systèmes économiques et des clients finals, qu'il s'agisse des particuliers ou des entreprises.

GARANTIR QUALITÉ ET TRANSPARENCE

BNP Paribas, face à ces mutations, favorise toujours plus la confiance de ses clients et de ses parties prenantes, en respectant les standards les plus élevés en matière d'éthique et de conformité, de sécurité financière, juridique et réglementaire, dans les 72 pays où le Groupe est implanté. Bénéficiant d'une forte solidité financière, le Groupe s'attache à combiner performance économique et sécurité. Non seulement, il s'agit de garantir la qualité et la transparence des produits et des services proposés, avec en toile de fond un haut niveau de protection des données de ses clients. Mais encore, pour leur offrir une expérience élargie qui combine simplicité, autonomie, sécurité et nouveaux services, BNP Paribas innove continuellement en sélectionnant les meilleures opportunités offertes par les nouvelles technologies. C'est ce même esprit de responsabilité qui guide BNP Paribas dans son choix de proposer des solutions ou des offres innovantes pour répondre aux mutations en cours en matière environnementale, sociale et de gouvernance. ■



4 %

de leur chiffre d'affaires mondial, c'est la pénalité que risquent de se voir infliger les entreprises en cas de non-respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD), entré en vigueur en mai 2018.



DÉFI DIGITAL

Comment les nouvelles technologies permettent-elles au secteur bancaire de repenser et d'optimiser l'expérience des clients ?

En offrant des connexions simples, rapides et personnalisées, les services numériques sont de nature à faciliter considérablement la relation bancaire. Ce faisant, ils ont accru les attentes des clients, qui souhaitent aujourd'hui pouvoir suivre l'état de leurs comptes en temps réel, être autonomes sur la gestion de ces derniers, bénéficier de conseils instantanés ou recevoir des offres personnalisées. Par conséquent, les métiers de la banque évoluent. Ils tirent parti du flux continu d'innovations technologiques et du traitement sécurisé des données pour proposer des solutions qui offrent aux clients une interaction enrichie, fluide et efficace. Le digital ouvre ainsi de nouvelles perspectives entre la banque et ses clients, transformant la nature à la fois des services et de la relation. La valeur ajoutée vient de la juste complémentarité entre les nouveaux outils et la dimension de conseil et d'accompagnement propre à la relation humaine de proximité, afin de proposer des produits et des services adaptés à chaque étape de la vie des clients.

« Le digital ouvre de nouvelles perspectives entre la banque et ses clients, transformant la nature à la fois des services et de la relation. »

LE DIGITAL, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU SECTEUR BANCAIRE

La digitalisation entraîne une mutation profonde des modèles économiques. L'environnement concurrentiel évolue donc à la fois avec l'émergence d'acteurs issus du numérique, notamment les fintechs qui sont apparues avec les nouvelles technologies et proposent de nouveaux services dans le secteur, et l'impact des évolutions technologiques sur les organisations elles-mêmes. Les exigences des clients sont également renforcées : en matière d'usages pour répondre à une volonté croissante d'autonomie (« self care »), mais aussi parce qu'en tant que consommateurs, ils bénéficient d'un pouvoir d'expression accru lié au poids croissant des réseaux sociaux. Et la confiance des utilisateurs est un puissant levier de « préférence de marque ». Ce mouvement s'accompagne de questions de sécurité et d'éthique, notamment liées à la maîtrise des données personnelles, pour lesquelles les banques doivent apporter une promesse de fiabilité.

UN LEVIER POUR RENFORCER LA PROXIMITÉ

Comment BNP Paribas s'adapte-t-il et tire-t-il parti de ce contexte ? Le Groupe met en œuvre des parcours clients optimisés, combinant l'efficacité digitale et un renforcement de la proximité. Il développe et accentue également les coopérations avec les nouveaux entrants, notamment les fintechs et les start-up, dans une approche d'innovation ouverte. Afin par ailleurs de renforcer son efficacité opérationnelle, le Groupe s'approprie les outils digitaux qui permettent de transformer les modèles opérationnels et d'automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée et encourage aussi l'innovation interne pour créer des solutions nouvelles, utiles aux clients et aux collaborateurs. Enfin, BNP Paribas s'attache également à orienter le plus souvent les initiatives digitales vers des projets qui allient performance financière et contribution à une économie durable, inclusive et solidaire. ■



1 Md€

Valeur estimée de la création de valeur issue des échanges financiers par blockchain d'ici à 2020
(Source : Gartner)



DÉFI SOCIÉTAL

Comment favoriser l'émergence de nouveaux modèles contribuant à servir davantage et plus utilement la société ?

Risques climatiques accrus, préservation de l'environnement, renforcement des déséquilibres territoriaux ou encore montée des inégalités sociales : notre époque cristallise de nombreux enjeux fondamentaux pour l'avenir et la société civile attend aujourd'hui des grandes entreprises qu'elles participent activement, au même titre que d'autres acteurs comme les pouvoirs publics ou les structures associatives, à la recherche et à la conception de solutions plus écologiques et plus inclusives. L'accélération de la transition énergétique et de l'innovation sociale, les politiques d'achats responsables, les partenariats permettant de construire de nouveaux écosystèmes, l'engagement des collaborateurs, les politiques de mécénat et d'actions de solidarité sont au cœur des réponses à apporter. L'engagement d'entreprise est ainsi progressivement intégré aux processus opérationnels de BNP Paribas ; en témoigne l'intégration grandissante du respect des politiques RSE à tous les stades d'une décision de crédit.

« Les banques sont amenées à démontrer plus fortement leur contribution à la société, comme vecteur à la fois du développement économique et du renforcement du lien social. »

CONTRIBUER DAVANTAGE À L'INTÉRÊT COLLECTIF

Veiller à accroître son impact positif sur la société, c'est le choix que fait BNP Paribas, tant à travers son fonctionnement propre que dans ses interactions avec les territoires où le Groupe est présent ou via ses engagements solidaires sur un certain nombre de sujets. De nombreux acteurs économiques, dont BNP Paribas, s'engagent en effet pour le respect des objectifs de l'Accord de Paris, visant à maintenir le réchauffement climatique planétaire sous les 2 °C à horizon 2100. Les perspectives d'une économie « bas carbone » et inclusive se développent, avec des modèles attractifs alliant performance économique et contribution sociétale. Les entreprises – et notamment les banques, qui jouent un rôle clé pour donner vie aux projets en les finançant – sont ainsi amenées à démontrer plus fortement leur contribution à la société comme moteur du développement économique et technologique, mais aussi comme vecteur de renforcement du lien social.

LA RESPONSABILITÉ, AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE

BNP Paribas place au centre de son plan stratégique la contribution aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU visant à éliminer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici à 2030. Concrètement, BNP Paribas se mobilise pour des causes sur lesquelles le Groupe dispose de leviers forts : le financement de l'économie réelle et l'impact économique positif qui en découle, l'investissement socialement responsable (ISR) et la finance durable, l'accompagnement de la transition énergétique, le soutien aux entrepreneurs et aux jeunes, la prise en compte des besoins des écosystèmes locaux (territoires et communautés) où est présent le Groupe. BNP Paribas se positionne ainsi comme signataire, voire initiateur de démarches collectives qui animent les engagements de l'industrie bancaire : le Groupe a notamment rejoint les Principes pour la banque responsable (UNEP-FI), le Tobacco-Free Finance Pledge, les Principes pour l'investissement responsable (PRI) ou encore le Katowice Commitment, issu de la COP24. Outre sa politique de responsabilité sociale et environnementale, BNP Paribas s'appuie au quotidien sur un cadre d'éthique et de conformité d'excellence et sur un Code de conduite partagé et appliqué par toutes les équipes. ■



36,4 Md\$

poids du marché des Sustainability Linked Loans, emprunts à impacts (dont les taux sont indexés sur des critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance), en 2018.
(Source : Novethic, 2018)

Une feuille de route nourrie par l'écoute de nos parties prenantes

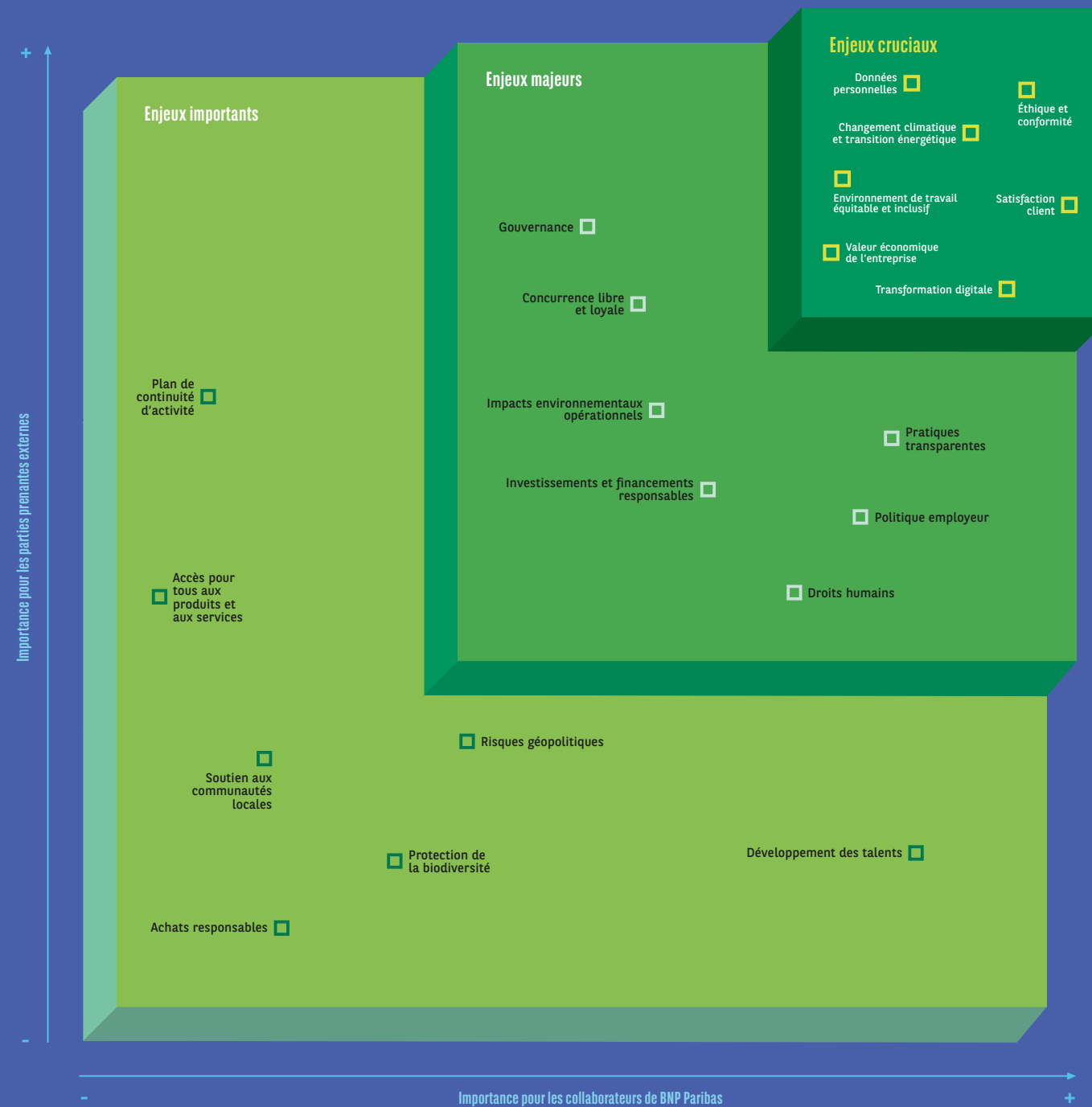
En dialoguant au quotidien avec nos parties prenantes, que ce soient nos actionnaires et nos investisseurs, nos clients, nos collaborateurs, nos partenaires et nos fournisseurs, les autorités publiques ou encore les organisations de la société civile, nous renforçons l'ancrage du Groupe au cœur de son écosystème. La compréhension que nous avons de leurs attentes vient éclairer notre perception du monde et ainsi nourrir nos orientations stratégiques. Elle présente de multiples enjeux, nous aide à anticiper les évolutions des métiers et à améliorer les produits et services, ainsi qu'à optimiser la gestion des risques et à concevoir des solutions innovantes ayant un impact positif sur la société.

La prise en compte des attentes de nos parties prenantes s'appuie notamment sur un processus continu de prise en considération des différentes normes et recommandations internationales (Global Reporting Initiative, Global Compact, ISO 26 000, Objectifs de développement durable de l'ONU, Principes pour la banque responsable, etc.). En 2018, nous avons franchi une étape supplémentaire avec la réalisation d'une matrice de matérialité ; un outil qui permet d'identifier, de comprendre et de hiérarchiser les enjeux d'une entreprise.

MÉTHODOLOGIE

Pour concevoir celle-ci, nous avons mesuré l'importance et la perception d'une centaine d'enjeux (économiques, politiques, sociétaux et technologiques) par les parties prenantes externes du Groupe à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle, Datamaran, qui s'est attaché à réaliser une analyse globale des référentiels RSE multisectoriels,

de 2 070 textes de loi et réglementations et de près de 15 000 articles de la presse sectorielle, couplée à une veille sur les réseaux sociaux (128 millions de tweets analysés) et à un benchmark de l'industrie bancaire (étude comparative des publications de 59 banques). Sur la base des principaux enjeux identifiés auprès des parties prenantes externes, 28 % des collaborateurs du top management de BNP Paribas ont ensuite enrichi cette analyse en classant les enjeux par ordre de priorité (sur une échelle de 1 à 5). La matrice identifie et positionne les 21 enjeux identifiés comme les plus importants pour le Groupe. Elle contribue ainsi à piloter la stratégie du Groupe et à nourrir le dialogue avec ses parties prenantes. ■



Zoom sur les sept enjeux cruciaux

Parmi les 21 enjeux identifiés comme importants pour le Groupe, sept sont apparus comme particulièrement cruciaux. Voici une explication de ce que chacun d'eux recouvre.

Éthique et conformité

Promouvoir une conduite honnête des affaires, dans le respect des réglementations et des règles

Satisfaction client

Améliorer la satisfaction de nos clients au travers d'une relation de confiance

Changement climatique et transition énergétique

Lutter contre le changement climatique et contribuer au développement d'une économie « bas carbone »

Données personnelles

Assurer la protection des données personnelles et des informations confidentielles de nos clients

Environnement de travail équitable et inclusif

Favoriser l'égalité des chances et promouvoir la diversité et l'inclusion

Valeur économique de l'entreprise

Garantir la performance et une gestion financière solide afin de renforcer la valeur de l'entreprise à long terme

Transformation digitale

Intégrer les nouvelles technologies, leurs enjeux et les nouveaux usages aux métiers et services de l'entreprise

MESSAGE DE JEAN LEMIERRE

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

« Dans un environnement en mutation, nous combinons performance de l'entreprise et création de valeur durable. »



Malgré une contraction notable de la conjoncture, le contexte dans lequel les acteurs économiques ont évolué en 2018 a été marqué par une dynamique de croissance mondiale qui reste

relativement soutenue. L'environnement monétaire, de même que certains facteurs d'incertitude politique, à l'instar du Brexit ou des tensions commerciales internationales, ont pesé sur l'activité économique et ont parfois pu entraver la confiance des investisseurs. Cet environnement de taux bas, couplé en Europe à l'injection de liquidités abondantes, a eu un impact sur le niveau de rentabilité des acteurs du secteur bancaire. Cela alors même que les exigences de fonds propres ne cessent de croître et que l'Union des marchés de capitaux tarde à se mettre en œuvre. Chaque jour, on peut observer qu'il devient de plus en plus critique de pouvoir financer l'économie via les marchés de capitaux. C'est un véritable projet commun pour l'Union européenne.

Et, face à un contexte également marqué par des mutations technologiques fortes qui touchent tous les secteurs de l'économie, les banques continuent de poursuivre sans relâche leurs efforts de transformation, afin

de faire évoluer leurs modèles, de renforcer leur efficacité opérationnelle et de concevoir de nouvelles sources de revenus. Il s'agit de plus en plus de se concentrer sur les services et les offres à valeur ajoutée pour les clients. Le secteur bancaire et financier s'inscrit ainsi dans une nouvelle ère servicielle, et BNP Paribas y prend toute sa part.

APPORTER DES RÉPONSES AUX DÉFIS SOCIÉTAUX DE NOTRE TEMPS

Dans ce mouvement de digitalisation massive des pratiques et tout en développant de nouvelles offres innovantes, les banques continuent à véhiculer une promesse forte de respect de l'intégrité et de la confidentialité des données qu'elles manient au quotidien. C'est ce pourquoi, chez BNP Paribas, nos clients nous ont toujours accordé leur confiance. Ces mutations surviennent, par ailleurs, au moment même où les banques se doivent de répondre à des attentes sociétales de plus en plus fortes. La première d'entre elles tient à la nécessité d'appliquer les meilleurs principes éthiques dans la pratique quotidienne de leurs activités. La lutte contre la fraude, contre le blanchiment et contre toute forme d'évasion fiscale figure légitimement parmi les principales attentes des citoyens à l'égard des banques. Cela requiert une vigilance constante et une solide culture de conformité partagée à tous les niveaux de l'entreprise, car c'est avant tout à l'aune de ces critères éthiques que s'apprécie aujourd'hui le métier de banquier et que peut se nouer, avec nos clients, une relation de confiance et de partenariat dans la durée. Dans le même esprit, la qualité des conseils et la capacité que nous avons, chez BNP Paribas,

« C'est avant tout à l'aune de critères éthiques que s'apprécie le métier de banquier et que peut se nouer, avec nos clients, une relation de confiance et de partenariat dans la durée. »

à prémunir nos clients contre leurs propres risques constituent un réel avantage concurrentiel dans un marché de plus en plus complexe. Par ailleurs, la société attend désormais des entreprises qu'elles prennent leur part de responsabilité dans la recherche de solutions à l'urgence climatique, ainsi qu'aux défis de l'inclusion sociale et des territoires. En travaillant aux côtés d'autres acteurs comme les pouvoirs publics, les institutionnels, les entreprises, les ONG et toutes les parties prenantes de la société civile concernées, les banques ont un rôle essentiel à jouer d'allocations des ressources, pour accélérer la transition énergétique et pour s'assurer d'une société plus inclusive faisant plus de place à la diversité. La finance durable, qui s'est d'abord imposée comme une activité de niche, est désormais un enjeu de leadership pour les banques.

IMPULSER UNE CROISSANCE DURABLE ET ÉQUILBRÉE

Chez BNP Paribas, nous anticipons ces mutations profondes et nous avons choisi de placer ces enjeux – digitaux, sociaux, environnementaux – au cœur de notre stratégie d'entreprise. Il s'agit pour nous de combiner performance de l'entreprise et création de valeur durable pour toutes nos parties prenantes – nos actionnaires et investisseurs, nos clients, nos collaborateurs, nos partenaires, nos fournisseurs et, bien sûr, la société dans laquelle nous nous inscrivons pleinement. Notre empreinte fiscale en témoigne. Et nous sommes pleinement conscients de l'impulsion essentielle que nous pouvons donner pour favoriser une croissance économique plus équilibrée, plus juste et plus inclusive, grâce au financement que nous apportons quotidiennement aux projets des entreprises de toute taille et à ceux des particuliers. Notre stratégie s'inscrit dans le temps long et nous tenons le cap des orientations que nous avons définies, même s'il nous faut, dans un environnement fortement évolutif, rester agiles. Grâce à notre modèle intégré et diversifié, nous pouvons en effet aisément nous adapter et accompagner nos clients dans la concrétisation de leurs projets. Dans ce contexte, le Conseil d'administration de BNP Paribas exerce une mission essentielle pour garantir et assurer nos actionnaires que les directions stratégiques choisies par le Groupe sont suivies, établir une gouvernance solide et équilibrée, et veiller à ce que les principes d'éthique et de responsabilité de BNP Paribas sont appliqués dans l'ensemble de nos métiers, de nos fonctions et de nos géographies. ■

ENTRETIEN AVEC JEAN-LAURENT BONNAFÉ

Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

« Les technologies digitales constituent un véritable levier de performance et de création de valeur et s'inscrivent désormais au cœur du business model de nombre de nos métiers. »



Au terme d'un exercice 2018 marqué par des résultats et une performance solides, BNP Paribas confirme les ambitions de son plan stratégique à horizon 2020. Le Groupe s'intègre dans une nouvelle ère pour être toujours plus au service de ses clients et pour générer une contribution positive sur la société. Administrateur Directeur Général de BNP Paribas, Jean-Laurent Bonnafé revient sur les composantes essentielles de cette stratégie.

Dans quelle mesure les résultats 2018 confirment-ils la solidité du Groupe dans un contexte de croissance économique plus modérée, notamment en Europe ?

Prenant appui sur notre modèle intégré et diversifié, nous avons enregistré en 2018 des résultats solides, portés par une activité en hausse, malgré un environnement de taux durablement bas associé à un contexte défavorable pour nos activités de marché en fin d'année. Notre résultat net s'établit ainsi à plus de 7,5 milliards d'euros, en léger retrait par rapport à l'année 2017, et nos principaux ratios financiers témoignent de la grande solidité du Groupe. Notre dividende est également resté stable, permettant de rémunérer la confiance que nous accordent nos actionnaires. Ces résultats, nous les devons à la belle dynamique commerciale qui a animé l'ensemble de nos métiers, dans toutes les géographies où notre activité se déploie. Nos pôles opérationnels Domestic Markets (DM) et International Financial Services (IFS) sont en croissance ; Corporate & Institutional Banking (CIB) démontre une

bonne résistance. Tout cela, nous le devons au travail remarquable de l'ensemble des équipes, qui portent au quotidien un véritable esprit d'innovation et partagent une culture de la responsabilité. Ces résultats renforcent la vision que nous portons du Groupe : celle d'une grande banque européenne et d'un acteur international de référence. Nous construisons ce projet avec nos actionnaires, nos partenaires et, bien sûr, nos clients. Avec eux et pour eux, nous sommes déterminés à créer les conditions d'une croissance durable en inscrivant notre action dans le long terme.

Alors que BNP Paribas se trouve à mi-chemin de son plan stratégique 2020, le Groupe est-il toujours en ligne avec les objectifs initiaux ?

Nous poursuivons activement nos actions de transformation et d'innovation, en ligne avec notre plan 2020, construit autour de trois grands axes stratégiques : la transformation digitale, la performance financière et l'engagement d'entreprise. En 2018, nous avons accéléré dans le développement de nouvelles expériences clients et de solutions concrètes, avec l'appui de nos collaborateurs. Les technologies digitales constituent en effet un véritable levier d'innovation et permettent d'apporter les réponses aux attentes de nos clients ; elles s'inscrivent désormais au cœur du business model de nombre de nos métiers : nous devenons une entreprise où le maître mot est le service à valeur ajoutée, qu'il soit digital ou humain, les deux étant corrélés. Nous enrichissons ainsi la gamme des solutions que nous proposons et intensifions la relation de conseil et de proximité que nos équipes commerciales construisent avec nos clients dans la durée. Aujourd'hui, nous comptons déjà plus de 8 millions de clients qui intègrent le digital dans leurs usages. C'est toute l'expérience collaborateur qui ce faisant s'enrichit, renforçant encore plus ce qui fait l'essence même de notre métier de banquier, à savoir être une entreprise de commerce et de services. En matière

de performance financière, les métiers de nos pôles Domestic Markets et International Financial Services affichent en 2018 une belle dynamique et sont pleinement alignés avec nos objectifs. Notre activité Corporate & Institutional Banking a en revanche connu, comme tous les acteurs du secteur, un contexte de marché très peu porteur, qui nous invite à accélérer davantage encore sa transformation. Nous exerçons un pilotage resserré pour assurer notre performance, ce qui requiert une gestion optimisée de nos coûts de structure. Nous devons aussi, bien entendu, savoir faire preuve d'audace et lancer régulièrement de nouvelles initiatives. ■■■

« Nous sommes déterminés à créer, avec nos actionnaires, nos partenaires et nos clients, les conditions d'une croissance durable en inscrivant notre action dans le long terme. »

« Notre rôle s'articule autour de trois missions essentielles : promouvoir une innovation utile pour nos clients, favoriser une croissance durable de l'entreprise et de l'économie et développer notre contribution positive au sein de la société. »

...

Notre époque cristallisant de nombreux enjeux fondamentaux pour l'avenir, nous voyons émerger des attentes de la société civile nouvelles, dont celle de la participation active des entreprises à la recherche et à la conception de solutions plus éthiques et inclusives. C'est pourquoi nous sommes résolument déterminés à voir le monde différemment et avons fait de l'engagement d'entreprise le troisième axe de notre plan de développement. Autre levier de transformation, il vise à intégrer au cœur de notre activité nos actions en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cette notion d'engagement d'entreprise, dont nous avons la conviction qu'elle sera un critère déterminant de développement des entreprises, fait écho à notre volonté d'avoir un impact positif sur des enjeux critiques, comme la transition énergétique, la jeune génération ou encore le soutien aux entrepreneurs et aux territoires. Cette contribution au progrès de la société est depuis toujours ancrée dans les missions essentielles de BNP Paribas ; elle s'est concrètement illustrée tout au long de l'année par de nouvelles actions utiles et structurantes. Nous libérons des ressources allouées aux énergies fossiles pour les redéployer sur les énergies renouvelables, nous créons des outils financiers combinant service à nos clients et bien commun ou encore nous déployons des offres financières plus inclusives et accompagnons l'économie solidaire.



Vos missions premières au service de l'économie demeurent essentielles, mais le rôle des banques ne tend-il pas à s'élargir ?

Une nouvelle donne économique et sociale se met en effet en place à l'échelle internationale. La dernière décennie a été marquée par une succession de crises qui nous ont amenés à redéfinir nos responsabilités. Nous en sommes sortis avec une plus grande solidité financière. Maintenant, il nous faut non seulement relever d'importants défis économiques, digitaux, sociétaux et environnementaux, mais encore faire preuve collectivement – aux côtés de nos clients, de nos actionnaires, des pouvoirs publics et de la société civile – d'une réelle détermination pour pouvoir les surmonter. Ces mutations profondes obligent à repenser certains de nos modèles et, de fait, le rôle des banques. Chez BNP Paribas, nous articulons ce rôle autour de trois missions essentielles : promouvoir une innovation utile pour nos clients, favoriser une croissance durable de l'entreprise et de l'économie et, enfin, développer notre contribution positive au sein de la société. Le système bancaire joue un rôle central au service du développement économique, via le financement des projets de nos clients, ceux des entreprises comme



« Le système bancaire joue un rôle central au service du développement économique, via le financement des projets de nos clients, ceux des entreprises comme des particuliers, qui font vivre l'économie réelle au quotidien. »

des particuliers, qui font vivre l'économie réelle au quotidien. Nous sommes ainsi pleinement conscients de la responsabilité particulière que nous avons vis-à-vis de nos plusieurs dizaines de millions de clients, présents dans les 72 pays où nous sommes implantés. Outre la garantie de pratiques bancaires alignées sur les meilleurs standards techniques et éthiques, il nous appartient de leur offrir une expérience bancaire renouvelée et étendue, mais aussi de leur donner les moyens de financer leur propre transformation et de développer leur impact positif.

Quelles sont les perspectives pour le Groupe dans les prochains mois ?

Malgré certaines zones d'incertitude et des signes de ralentissement de la croissance à l'échelle mondiale, la dynamique d'activité globale reste soutenue. De plus, le coût de l'argent demeure très peu élevé, ce qui constitue un facteur positif pour l'économie et contribue à maintenir la charge du risque à un niveau relativement faible pour les banques. Par ailleurs, de nouvelles technologies irriguent très régulièrement de nombreux secteurs de l'industrie et des services ; elles créent, ce faisant, de très nombreuses opportunités de développement supplémentaires pour nos clients. Le Groupe, à travers l'ensemble de ses métiers et dans l'ensemble de ses géographies, est pleinement mobilisé pour les accompagner. ■



PLUS DE
220
centres d'affaires, au travers de 60 pays, dédiés à One Bank for Corporate pour servir de façon intégrée et coordonnée les besoins des entreprises clientes du Groupe dans leur déploiement à l'international

« La transformation numérique de BNP Paribas va de pair avec une forte demande en matière d'évolution de notre culture d'entreprise. Les collaborateurs souhaitent donner du sens à leur activité quotidienne. Ils éprouvent le besoin de créer, d'agir et d'entreprendre. »

JACQUES D'ESTAIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, RESPONSABLE D'INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES

« Nous développons une nouvelle expérience client axée sur le choix et la transparence, la simplicité, la personnalisation, l'autonomie, avec la conviction que nous serons ainsi mieux recommandés. Et nous transformons aussi, de fait, l'expérience de nos collaborateurs pour atteindre cet objectif. »

THIERRY LABORDE, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, RESPONSABLE DE DOMESTIC MARKETS



+31%

d'opérations réalisées en 2018 conjointement entre les métiers IFS et CIB par rapport à 2017

BNP Paribas soutient start-up et entrepreneurs dans le développement de leurs projets. Le Groupe s'est ainsi associé à Plug and Play, plateforme mondiale d'innovation et d'accélération pour start-up et entreprises. C'est cet esprit qui anime aussi le Groupe dans son appui d'initiatives portées par les intrapreneurs, comme celles incubées au Lux Future Lab, dans les différents WAI, le People's Lab4Good ou encore au Bivwak.

« Notre pôle CIB établit un pont entre les entreprises et les investisseurs institutionnels. Nous allons vers plus de désintermédiation : certains clients que nous finançons avec le bilan de la banque se financeront de plus en plus demain sur les marchés. »

YANN GÉRARDIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, RESPONSABLE DE CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

Qu'ils soient particuliers, entreprises ou institutionnels, nos clients attendent le meilleur de la relation humaine et de la technologie : à savoir, le conseil et l'expertise pour leurs projets, alliés à une expérience client toujours plus intuitive et plus mobile pour l'usage de leurs services bancaires au quotidien.



PLUS DE
493

start-up ont été accompagnées en 2018 par les pôles d'innovation de BNP Paribas

BUSINESS MODEL/

Nous créons de la valeur pour nos clients grâce à notre modèle intégré, diversifié et basé sur la coopération entre les métiers



NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Dans un monde qui change...

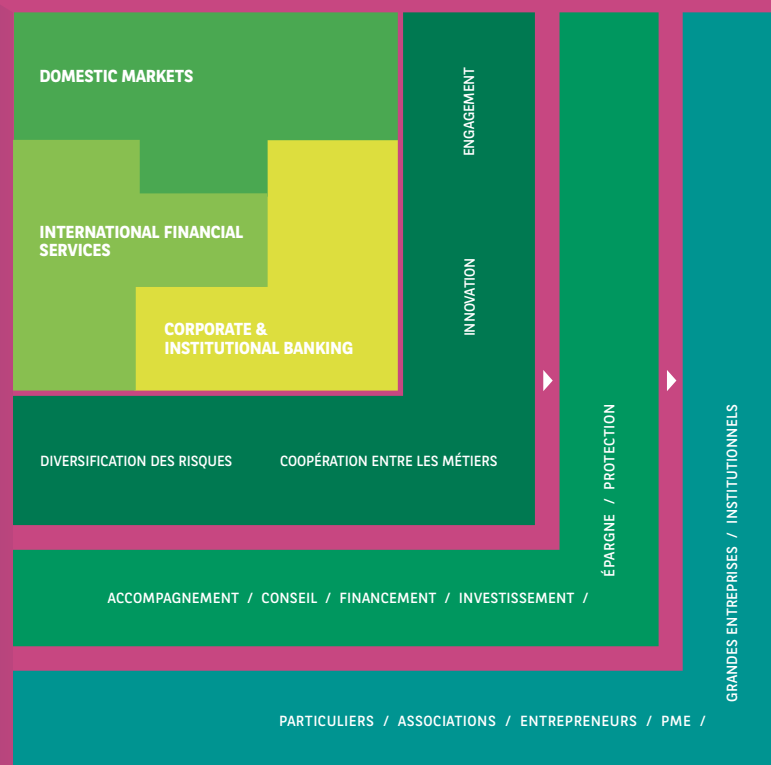
un modèle intégré et diversifié...

qui crée de la valeur...

ENJEUX ÉCONOMIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉFI DIGITAL

DÉFI SOCIÉTAL



Une banque européenne au rayonnement international dans 72 pays



#POSITIVEBANKING

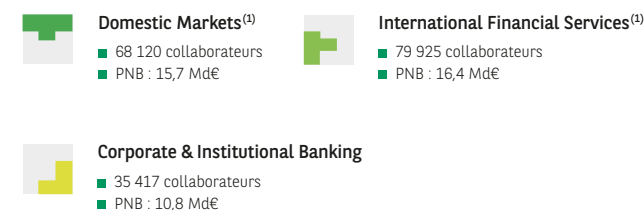


Notre environnement

Les nouvelles technologies transforment en profondeur nos manières de vivre, de travailler et de consommer. En parallèle, les attentes de nos clients et de la société dans son ensemble changent, fortement et rapidement. Mutations économiques, renforcement des réglementations pour les entreprises – et en particulier les

banques –, digitalisation, transition vers une économie « bas carbone » et inclusion sociale sont autant de défis et d'opportunités, qui nous amènent à transformer notre métier de banquier.

Nos trois pôles opérationnels



Nos quatre leviers fondamentaux

<p>Diversification des risques</p> <p>La diversité de nos activités et de nos géographies permet d'améliorer notre profil de risque en variant le poids relatif de nos expositions.</p>	<p>Coopération entre les métiers</p> <p>Notre modèle repose sur une forte coopération entre les métiers et entre les pôles opérationnels, dont les revenus croisés représentent 20% du PNB.</p>	<p>Innovation</p> <p>Nous exploitons les nouvelles technologies et renforçons notre collaboration avec de nouveaux acteurs afin d'améliorer notre efficacité opérationnelle et de développer des solutions nouvelles.</p>	<p>Engagement</p> <p>Acteur majeur du financement de l'économie réelle, le Groupe développe un engagement fort en matière de responsabilité sociale et environnementale.</p>
--	--	--	---

Notre création de valeur

<p>Innovation utile</p> <p>Nous renforçons notre digitalisation et notre efficacité opérationnelle pour proposer une nouvelle expérience digitale sécurisée à nos clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 M de clients digitaux⁽²⁾ au sein de Domestic Markets 2,7 Md€ alloués au plan de transformation digitale sur 2017-2020 Plus de 500 robots opérationnels à travers le Groupe 	<p>Croissance durable</p> <p>Nous contribuons à l'économie réelle en proposant des produits et des services, leviers de performance et de développement pour nos clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> Encours de crédits : + 3,9 % par rapport à 2017 Résultat net part du Groupe : 7,5 Md€ Dividende par action : 3,02 €⁽³⁾ (stable/2017) 	<p>Contribution sociétale</p> <p>Nous contribuons aux enjeux des territoires dans lesquels nous opérons et favorisons une croissance équilibrée, inclusive, respectueuse et éthique.</p> <ul style="list-style-type: none"> 168 Md€ : financements contribuant aux Objectifs de développement durable de l'ONU, dont : 15,4 Md€ de financements dédiés aux énergies renouvelables (+65% en deux ans) 5,6 Md€ : impôts et taxes payés en 2018 par le Groupe dans le monde
--	---	--

(1) Domestic Markets et International Financial Services constituent l'ensemble Retail Banking & Services.
 (2) Clients de la banque digitale ou utilisant les services digitaux au moins une fois par mois.
 (3) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 mai 2019. Chiffres au 31/12/2018.

DOMESTIC MARKETS

Le pôle opérationnel Domestic Markets (DM) regroupe les réseaux des quatre banques de détail du Groupe présentes dans les pays de la zone euro, à savoir : en France (BDDF), en Belgique (BNP Paribas Fortis), en Italie (BNL) et au Luxembourg (BGL BNP Paribas). DM regroupe également quatre métiers spécialisés dans la location de véhicules d'entreprise avec services avec Arval, dans les solutions locatives et de financement avec BNP Paribas Leasing Solutions, dans l'épargne et le courtage en ligne avec BNP Paribas Personal Investors et dans les services bancaires alternatifs avec Nickel. En ligne avec l'ambition 2020 de la Banque, DM poursuit le renforcement de sa dynamique commerciale en repensant l'expérience client et en développant de nouveaux services.

LES MÉTIERS DE DM

- Banque De Détail en France (BDDF)
- BNP Paribas Fortis
- BNL
- BGL BNP Paribas
- Arval
- BNP Paribas Leasing Solutions
- BNP Paribas Personal Investors
- Nickel


68 120
collaborateurs

présents dans
31 PAYS

15 683 M€
produit net bancaire

Près de 18 M de clients dont plus de 850 000 professionnels, entrepreneurs et entreprises dans les quatre marchés domestiques



COMMENT DOMESTIC MARKETS CONTRIBUE-T-IL À CRÉER DE LA VALEUR ?

<p>En promouvant l'innovation utile pour nos clients</p>	<p>DM réinvente les parcours de ses clients pour leur offrir le meilleur de la relation digitale et de l'humain. L'accélération des usages mobiles, l'optimisation du service client et la poursuite</p>	<p>de l'adaptation de son offre aux nouveaux usages sont quelques illustrations de ces évolutions construites avec les clients pour toujours mieux répondre à leurs attentes.</p>
<p>En favorisant une croissance durable pour l'économie</p>	<p>DM accroît le développement de services, de solutions de crédit et d'épargne à destination des particuliers, des professionnels et des entreprises pour les accompagner dans leur croissance et stimuler le tissu économique.</p>	<p>DM poursuit également sa dynamique commerciale et le développement de ses métiers spécialisés.</p>
<p>En développant notre contribution pour la société</p>	<p>DM joue un rôle majeur dans la vie quotidienne des particuliers et des entreprises, au sein de la société. DM renforce son impact positif en soutenant notamment les entreprises et les particuliers dans leur transition énergétique</p>	<p>et en favorisant l'inclusion bancaire en France avec Nickel. Il soutient également des projets et des initiatives sociales et solidaires et œuvre en faveur de l'entrepreneuriat féminin.</p>


1^{re} BANQUE PRIVÉE EN FRANCE⁽¹⁾ ET EN BELGIQUE⁽²⁾

N°1 DU CASH MANAGEMENT EN EUROPE⁽³⁾

BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS + ARVAL N°2 DES SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT D'ÉQUIPEMENTS PROFESSIONNELS EN EUROPE⁽⁴⁾

(1) Euromoney 2018; PWM-The Banker 2018; World Finance, 2018. (2) World Finance, 2018. (3) Greenwich Associates, janvier 2019. (4) Classement Leaseurope 2017, publié en mai 2018.

INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES


Le pôle opérationnel International Financial Services (IFS) regroupe des activités diversifiées. IFS propose aux particuliers des solutions de crédit avec BNP Paribas Personal Finance, et des solutions d'épargne et de protection avec BNP Paribas Cardif. IFS regroupe également trois métiers leaders de la gestion institutionnelle et privée : BNP Paribas Wealth Management, banque privée de référence mondiale, BNP Paribas Asset Management, spécialiste de la gestion d'actifs, et BNP Paribas Real Estate, pour les services immobiliers. Enfin, International Retail Banking réunit les banques de détail du Groupe hors zone euro. Un des moteurs de croissance pour BNP Paribas, IFS poursuit son développement, consolidant ses positions de leader dans plusieurs métiers spécialisés grâce à la qualité de ses produits et de ses services.

LES MÉTIERS D'IFS

- BNP Paribas Personal Finance
- BNP Paribas Cardif
- BNP Paribas Wealth Management
- BNP Paribas Asset Management
- BNP Paribas Real Estate
- International Retail Banking


COMMENT INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES CONTRIBUE-T-IL À CRÉER DE LA VALEUR ?

<p>En promouvant l'innovation utile pour nos clients</p>	<p>IFS optimise l'expérience de ses clients en s'appuyant sur les nouvelles technologies et en développant</p>	<p>des business models innovants, notamment via des collaborations avec des start-up et fintechs.</p>
<p>En favorisant une croissance durable pour l'économie</p>	<p>IFS poursuit la croissance de ses métiers spécialisés et de son réseau international de banques de détail hors zone euro. IFS renforce l'impact positif de ses investissements sur l'environnement</p>	<p>et la société à travers l'intégration très active de critères ESG dans la gestion des fonds et le développement d'investissements verts.</p>
<p>En développant notre contribution pour la société</p>	<p>À travers ses différents métiers, IFS soutient les projets de transition énergétique et d'inclusion, notamment en faveur des jeunes via des programmes</p>	<p>d'éducation financière. IFS soutient également l'entrepreneuriat féminin.</p>


79 925
collaborateurs

présents dans
60 PAYS


16 434 M€
produit net bancaire


BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE 1^{er} ACTEUR SPÉCIALISÉ EN EUROPE⁽¹⁾

BNP PARIBAS CARDIF N°1 MONDIAL EN ASSURANCE DES EMPRUNTEURS⁽²⁾

BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT MEILLEURE BANQUE PRIVÉE EN EUROPE POUR LA 7^è ANNÉE CONSÉCUTIVE⁽³⁾

(1) Rapports annuels des acteurs du crédit aux particuliers en termes de revenus des activités de crédits à la consommation. (2) Finaccord. (3) Private Banker International, 2018.



CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

Le pôle opérationnel Corporate & Institutional Banking (CIB) offre des solutions sur mesure dans les domaines des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier aux entreprises avec Corporate Banking, dans le domaine des marchés de capitaux avec Global Markets et dans les services de conservation et d'administration de titres avec Securities Services. L'organisation de CIB répond de façon efficace aux attentes des clients entreprises et institutionnels de BNP Paribas. CIB vise à mettre en relation les besoins en financement des entreprises avec les opportunités d'investissement que recherchent les clients institutionnels.



À la base de notre modèle, une expertise reconnue en gestion des risques et une culture partagée de la conformité

Pour pouvoir réaliser leurs projets et financer leurs investissements, tout en les prémunissant contre les risques qui y sont associés, notamment l'excès d'endettement, nos clients peuvent compter sur la solidité de notre bilan, ainsi que sur notre expertise en matière de risques et de conformité. C'est grâce à cette forte culture de conformité et à une gestion solide et rigoureuse des risques que nos partenaires et nos clients nous accordent leur confiance. Cette expertise s'inscrit ainsi pleinement dans l'ADN de nos trois pôles opérationnels et de l'ensemble des fonctions du Groupe pour servir toujours mieux nos clients.

Notre approche du risque et de la conformité prend corps dans trois éléments fondateurs qui guident l'ensemble des collaborateurs de BNP Paribas dans l'exercice quotidien de leur métier : les missions et les engagements du Groupe, son Code de conduite et sa Charte de responsabilité.

LA GESTION DU RISQUE : AU CŒUR DE NOS PRIORITÉS

Avec la volonté de pleinement respecter l'ensemble des réglementations existantes, BNP Paribas a mis en place une politique et des procédures rigoureuses pour évaluer et piloter tous les types de risques auxquels le Groupe peut être exposé. Celles-ci s'appuient sur un dispositif de contrôle interne établi en cohérence avec notre plan stratégique, l'environnement dans lequel nous opérons, nos valeurs et notre culture du risque. Parmi les principaux risques que nous avons identifiés figurent les risques de crédit, de contrepartie, de marché et de titrisation du portefeuille bancaire, ainsi que les risques de liquidité, les risques opérationnels, les risques d'assurances et les risques ESG (lire l'encadré ci-contre). Tous font l'objet d'une évaluation régulière selon les méthodes adaptées à chaque type de risque et sont soumis à un encadrement strict.



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

Consultez le Document de référence 2018 pour plus d'informations sur la gestion des risques et la conformité, disponible sur invest.bnpparibas.

UNE CULTURE DE CONFORMITÉ PARTAGÉE

La Conformité, chargée de l'organisation et de la supervision du dispositif de maîtrise du risque de non-conformité, contribue au contrôle permanent du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, ainsi que des orientations du Conseil d'administration et des instructions de la Direction Générale. De nombreuses formations obligatoires en ligne pour tous les collaborateurs sont déployées, afin de sensibiliser et de responsabiliser l'ensemble des métiers et des fonctions, notamment aux sanctions et embargos, et à la lutte contre le blanchiment la corruption et le financement du terrorisme. ■

UNE GESTION RIGoureuse DES RISQUES ESG

En finançant et en investissant dans des secteurs qui présentent de multiples enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et en opérant dans des pays dont les environnements légaux et de gouvernance n'ont pas tous la même maturité, BNP Paribas est confronté à des enjeux éthiques très variés, qui requièrent une vigilance accrue dans la prise de décision. En janvier 2018, BNP Paribas a décidé de confier à son département RISK la revue indépendante de l'analyse ESG de ses clients entreprises faite par les métiers. Cette décision souligne l'importance que nous attachons à la prise en compte de nos impacts environnementaux et sociaux, qui sont une composante à part entière de notre profil de risque.



8 M

de clients digitaux*

En accompagnant les PME dans la construction de leurs projets et dans leur croissance, BNP Paribas contribue au développement de l'économie réelle. Le Groupe se positionne ainsi en facilitateur et soutient ces entreprises en les mettant en contact avec réseaux, associations, acteurs publics, incubateurs et, bien sûr, chargés d'affaires.

« Nous observons que, au-delà des services bancaires, nos clients recherchent de plus en plus des offres enrichies pour faciliter leur vie au quotidien dans de nombreux domaines. Satisfaire les besoins non bancaires est donc un axe majeur de développement. »

SOPHIE HELLER, CHIEF OPERATING OFFICER RETAIL BANKING & SERVICES



STRATÉGIE ET PERFORMANCE/

Nous favorisons l'innovation utile et développons des solutions à impact positif, au service d'une croissance durable

Les 17 Objectifs de développement durable des Nations unies

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1 PAS DE PAUVRETÉ	2 FAIM «ZERO»	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	10 INÉGALITÉS RÉDUITES
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS			

« Au-delà de la création d'emplois, les entrepreneurs développent des solutions durables pour la planète. Le numérique favorise ce mouvement. »

VINCENT LECOMTE, CO-RESPONSABLE DE BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT

« Nos clients de la génération Y cherchent à avoir un impact positif sur la société et attendent de nous des solutions d'investissement en ligne avec leurs valeurs. »

SOFIA MERLO, CO-RESPONSABLE DE BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT

BNP Paribas place la contribution aux 17 Objectifs de développement durable définis par l'ONU au centre de son plan stratégique. Sa stratégie d'engagement d'entreprise couvre à la fois les enjeux liés à la croissance économique, à l'inclusion des plus fragiles et à la préservation des ressources.



1 028 Md€
d'actifs gérés par BNP Paribas en 2018

« Nous mettons tout en œuvre pour devenir le premier partenaire bancaire des entreprises en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMEA). »

YANNICK JUNG, RESPONSABLE DE GLOBAL BANKING POUR L'EUROPE, LE MOYEN-ORIENT ET L'AFRIQUE



15,4 Md€
de financements dédiés aux énergies renouvelables en 2018



NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

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

AMBITION 2020



Mise en œuvre de nouveaux parcours clients

Optimisation et sécurisation de l'utilisation des données

Évolution et transformation du modèle opérationnel

Adaptation et mutualisation des systèmes d'information

Développement de modes de travail plus digitaux

Déploiement d'une culture de l'impact positif

AMBITION 1 PROMOUVOIR L'INNOVATION UTILE POUR NOS CLIENTS

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

AMBITION 2 FAVORISER UNE CROISSANCE DURABLE POUR L'ÉCONOMIE

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

AMBITION 3 DÉVELOPPER NOTRE CONTRIBUTION POUR LA SOCIÉTÉ

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

Accompagner nos clients vers des solutions durables et accroître notre impact positif sur la société dans son ensemble
#PositiveBanking

Lancé en 2017, le plan stratégique à moyen terme de BNP Paribas repose sur trois piliers : transformation digitale, performance financière, engagement d'entreprise. Chacun de ces piliers se traduit en ambitions concrètes : promouvoir une innovation utile pour nos clients, favoriser une croissance durable pour l'économie et développer notre contribution pour la société. À travers ses activités, BNP Paribas a pour objectif d'accompagner ses clients et partenaires vers des solutions durables et d'exercer un réel impact positif sur ses parties prenantes et sur la société dans son ensemble.

Un plan de transformation et de développement ambitieux

Dans un environnement en mutation, le Groupe met en œuvre activement son plan 2017-2020 avec le déploiement de nouvelles expériences pour les clients, l'automatisation des processus et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Il mène une politique ambitieuse d'engagement dans la société avec des positions fortes en faveur de la responsabilité éthique, de l'innovation sociale

et environnementale et d'une économie bas carbone. BNP Paribas confirme son plan Ambition 2020. À la fin 2018, le Groupe suit en effet une trajectoire en ligne avec le plan de développement stratégique pour les pôles Domestic Markets (DM) et International Financial Services (IFS) et accélère la transformation de Corporate & Institutional Banking (CIB) pour s'adapter à l'environnement. ■

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

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

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

Objectifs du plan Ambition 2020	Explication de l'objectif	Estimation 2020 actualisée
Croissance du produit net bancaire (PNB)	Le produit net bancaire permet de mesurer l'activité de la Banque, au travers de la valeur ajoutée créée par ses activités de prêts, de services et d'intermédiation et de conseils. Il constitue une mesure représentative de la performance opérationnelle du Groupe.	Taux de croissance annuel moyen 2016-2020 ≥ + 1,5 %
Objectifs d'économies récurrentes de coûts	Ces économies visent à renforcer l'efficacité opérationnelle de la Banque. Elles seront obtenues notamment grâce à l'adaptation des systèmes d'information et à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle des métiers (standardisation, simplification, industrialisation) et des coûts immobiliers.	3,3 Md€
Coefficient d'exploitation	Le coefficient d'exploitation, qui est le rapport des frais généraux au produit net bancaire, montre de façon synthétique la part des revenus réalisés qui est absorbée par les coûts. Au travers de sa réduction, le Groupe vise ainsi une amélioration de son efficacité.	64,5%
Profitabilité en 2020 Rentabilité des capitaux propres (ROE)	La rentabilité des capitaux propres représente le résultat net part du Groupe rapporté au capital investi par les actionnaires d'une entreprise.	9,5 %
Solvabilité en 2020 Ratio de solvabilité CET1 Bâle 3 plein (fully loaded)	L'évolution de ce ratio illustre la capacité du Groupe à améliorer sa trajectoire prudentielle, à générer régulièrement du capital et à gérer son bilan de façon disciplinée dans un cadre réglementaire de plus en plus exigeant.	≥ 12 %
Taux de distribution	Le taux de distribution des dividendes est un des indicateurs de la création de valeur pour les actionnaires et contribue à inciter les investisseurs à s'engager avec BNP Paribas.	Taux de distribution de 50 %⁽¹⁾

(1) Sous réserve de l'approbation des Assemblées Générales de 2019, 2020 et 2021.

1. Promouvoir l'innovation utile

Avec nos collaborateurs, nous mobilisons le meilleur de la technologie au service de nos clients.

En investissant dans la transformation numérique et les nouvelles technologies, BNP Paribas anticipe les changements qui touchent ses clients pour les transformer en opportunités. Le Groupe poursuit activement sa stratégie centrée sur les besoins des clients, en développant continuellement des offres et des services adaptés à la diversité des usages. Il propose ainsi des solutions innovantes et améliore l'expérience de ses clients tout en assurant un haut niveau de sécurité de leurs données et de leurs opérations. En anticipant les compétences futures, en mettant notamment l'accent sur le digital et l'agilité, BNP Paribas accompagne ses collaborateurs afin de construire dès à présent la banque de demain. Grâce aux nouvelles technologies, le Groupe améliore également son efficacité opérationnelle, au service de ses clients.

METTRE EN ŒUVRE DE NOUVEAUX PARCOURS CLIENTS POUR RÉPONDRE À UNE GAMME ÉLARGIE DE BESOINS ET D'USAGES

Réinventer l'expérience client est une priorité de notre plan de transformation 2020. Cela se concrétise par une démarche d'innovation utile qui répond à deux exigences fortes : simplicité et sécurité. Orientés constamment vers les besoins de nos clients, nous souhaitons leur proposer la meilleure expérience possible. Outre la proximité client offerte par notre réseau d'agences bancaires, nous nous appuyons sur le digital pour enrichir les parcours, les rendre plus rapides et plus fluides, en toute sécurité. Grâce au digital, **le Groupe déploie ainsi de nouveaux parcours pour tous ses types de clientèle : particuliers, professionnels,**

entreprises et institutionnels. À fin 2018, Domestic Markets compte plus de 8 millions de clients digitaux⁽¹⁾ dans ses marchés domestiques. L'innovation permet également de développer de nouveaux types de parcours à impact positif pour la société. Nickel, par exemple, allie innovation et inclusion sociale en proposant, en France, des solutions bancaires accessibles pour tous directement chez les buralistes. Nickel vise 2 millions d'ouvertures de comptes à horizon 2020. BNP Paribas développe également des offres digitales pour les particuliers à travers ses réseaux de banques de détail à l'international, comme en Pologne ou en Turquie. De même, pour les entreprises et les clients institutionnels, Corporate & Institutional Banking a développé Centric, un portail en ligne intégré permettant aux clients de gérer leur trésorerie et qui offre des services postnégociation pour faire du reporting et du support en ligne. En parallèle, **le Groupe s'appuie sur le digital pour proposer des expériences de services complètes et créer des parcours digitaux continus, fluides et rapides pour ses clients :** souscription à des financements en ligne pour les particuliers (lire l'encadré page 32), accès à une gamme étendue et unique de services avec Arval For Me (lire l'encadré page 33), ou optimisation de l'expérience client pour BNP Paribas Wealth Management.

Par ailleurs, dans une optique d'amélioration continue de l'expérience client, plusieurs métiers du Groupe ont développé des programmes ou solutions basés sur les résultats du Net Promoter Score (NPS), un indicateur de référence qui mesure le niveau de recommandation des clients et aide ainsi les équipes à identifier les points sur lesquels des améliorations sont nécessaires.

DÉVELOPPER DES SOLUTIONS RÉPONDANT À UNE ÉCONOMIE DE SERVICES SIMPLES, UTILES ET SÉCURISÉS POUR NOS CLIENTS

Le digital, révolutionnant les usages quotidiens, a ouvert la voie à une nouvelle économie servicielle dans laquelle le client recherche une solution simple, sur mesure, immédiate et sécurisée, avec un niveau grandissant d'autonomie (« self care »).

Dans cette nouvelle ère, plusieurs métiers de la Banque ont développé des solutions innovantes pour répondre aux nouveaux besoins et aux exigences de chaque client et accompagner leurs projets de façon pertinente et fluide, dans le strict respect de règles éthiques et en veillant à la sécurité de leurs données et de leurs opérations. Le Groupe s'attache ainsi à mettre en place un dispositif de soutien complet au service de l'innovation. Présentée pour la première fois à l'occasion du salon VivaTech, Helloiz est un service d'assistance holographique, 100 % virtuel, lancé par Hello bank!⁽²⁾. Que ce soit pour une question bancaire, pour trouver un distributeur ou pour un besoin d'informations complémentaires, Helloiz se charge d'apporter une réponse instantanée à son client. Par ailleurs, le Groupe déploie de nouvelles solutions de paiement adaptées aux nouveaux usages mobiles, comme Lyf Pay (lire l'encadré ci-contre) ou Paylib. Corporate & Institutional Banking ■■■



LYF PAY

BNP PARIBAS FACILITE LES OPÉRATIONS QUOTIDIENNES



1,3 million de téléchargements de l'application en France à fin 2018



En partenariat avec Crédit Mutuel, Auchan, le groupe Casino, Total, MasterCard, et Oney

À travers son réseau d'agences, le Groupe BNP Paribas accompagne ses clients particuliers au quotidien. En réponse aux nouveaux usages, le Groupe déploie de nouvelles offres et de nouvelles applications comme Lyf Pay. Lancée en 2017, celle-ci, soutenue par BNP Paribas, Crédit Mutuel, Auchan, le groupe Casino, Total, MasterCard et Oney, offre une solution mobile sécurisée de paiement et de services à valeur ajoutée, 100 % sécurisée. Disponible en France sur tous les smartphones, Lyf Pay propose des solutions de paiement (en magasin, en ligne, en plusieurs fois, à la livraison, etc.), de partage (paiement entre amis, cagnotte, partage de dépenses, etc.), ainsi que de nombreux avantages chez les commerçants (gestion des cartes de fidélité, coupons, offres,

etc.). Avec l'application, les utilisateurs peuvent également recevoir des informations relatives à leurs dépenses. Lyf Pay propose ainsi une relation nouvelle, privilégiée et enrichie, entre consommateurs, commerçants et partenaires bancaires. « Lyf Pay illustre notre volonté de fédérer des acteurs complémentaires qui investissent ensemble pour proposer une solution de paiement mobile à leurs clients en quête d'une expérience plus fluide et plus riche », indique Thierry Laborde, Directeur Général adjoint et responsable des marchés domestiques de BNP Paribas.

8 M
DE CLIENTS DIGITAUX DANS
NOS BANQUES DE DÉTAIL *

3 M
DE CLIENTS HELLO BANK!

plus de 1,1 M
DE COMPTES NICKEL OUVERTS
+44 % PAR RAPPORT AU 31/12/2017

* Clients de la banque digitale ou utilisant les services digitaux au moins une fois par mois.

PLUS DE
500
robots opérationnels
dans le Groupe

développe également des solutions de pointe à destination des clientèles corporate et institutionnelles, telles que Cortex iX, une plateforme d'exécution intelligente qui optimise l'exécution de leurs stratégies en réduisant les coûts de transaction.

RENFORCER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE AFIN DE RÉPONDRE DE MANIÈRE RÉACTIVE ET SÉCURISÉE AUX BESOINS DE NOS CLIENTS

Les nouvelles technologies permettent de renforcer l'efficacité opérationnelle et d'améliorer la productivité. Parmi elles,

l'intelligence artificielle a fortement progressé ces dernières années. **Les logiciels et les robots trouvent des applications dans tous les domaines d'activité, pour gagner en productivité, rentabilité et capacité d'innovation. Ils permettent par exemple d'automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée pour les collaborateurs.**

BNP Paribas crée ainsi des équipes de recherche et noue des relations étroites avec différents acteurs de cet écosystème. À fin 2018, ce sont au total plus de 500 robots opérationnels qui sont déployés à travers le Groupe avec : des chatbots^[1], l'automatisation des contrôles, le reporting, ou le traitement de données. Gambit Financial Solutions (filiale de BNP Paribas Asset Management) a par exemple lancé en France son robot conseiller Birdee, une solution d'épargne permettant d'investir de manière totalement digitale. L'élargissement de la gamme des solutions offertes aux clients de BNP Paribas s'accompagne nécessairement d'une exigence forte en matière de sécurité des données. Le Groupe déploie ainsi dans toutes ses entités des procédures très solides en matière de conformité et de contrôle et garantit une utilisation responsable des données personnelles de ses clients. En outre, pour permettre au secteur de la gestion d'actifs de respecter les exigences de conformité croissantes et gérer la hausse importante des volumes de données, BNP Paribas Securities Services a investi dans la start-up fintech Fortia Financial Solutions, un éditeur de logiciels s'appuyant sur l'intelligence artificielle, le « machine learning » et le contrôle des processus métier.

CONDUIRE LA TRANSFORMATION DE NOS MÉTIERS, RENFORCER LES CAPACITÉS D'INNOVATION ET L'AGILITÉ DE NOS ÉQUIPES

La transformation digitale va de pair avec une évolution significative de la façon dont les collaborateurs exercent leurs métiers. Elle se traduit par le développement de nouvelles compétences et de nouveaux modes de travail, plus collaboratifs et plus agiles.

Les métiers et les fonctions de BNP Paribas

INNOVATION TECHNOLOGIQUE

UN PARCOURS CLIENT DIGITAL DE BOUT EN BOUT



Déploiement dans 33 pays à horizon 2020



BNP Paribas Personal Finance

BNP Paribas Personal Finance, comme d'autres métiers du Groupe, s'attache à proposer toujours plus de produits et services à ses clients particuliers grâce à l'innovation digitale. Choisir un canapé, le visualiser dans son salon grâce à la réalité augmentée, puis faire une demande de financement afin de finaliser son achat, c'est aujourd'hui possible sur son smartphone grâce à un processus de souscription en ligne développé par BNP Paribas Personal Finance. L'entreprise, qui travaille depuis plusieurs années à la digitalisation de son parcours client, a ainsi mis en place une solution permettant la souscription d'un crédit en ligne via un smartphone.

Ce nouveau dispositif combine de multiples technologies (biométrie faciale, réalité augmentée, chatbot, e-signature...) pour offrir une expérience client fluide, simplifiée et enrichie, répondant aux nouvelles attentes et usages des consommateurs. BNP Paribas Personal Finance accélère ainsi sa transition vers un business model plus digital, tout en répondant aux exigences strictes en matière de crédit responsable. Le déploiement de ce nouveau canal de souscription d'un crédit à toutes les géographies est l'une des priorités du plan stratégique de l'entreprise à l'horizon 2020.

1^{re} BANQUE EN FRANCE
en termes de fonctionnalités mobiles⁽¹⁾

3 PRIX AUX DIGITAL FX AWARDS 2018,
dont celui de l'expérience client⁽²⁾

PRIX DE L'INNOVATION DIGITALE POUR BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS
pour le lancement de sa marketplace Kintessia et son programme européen d'innovation digitale Stretch your Business⁽³⁾

(1) D-Rating. (2) Profit & Loss magazine. (3) Leasing Life Awards.

travaillent avec les Ressources Humaines afin d'anticiper les compétences nécessaires aux métiers de demain.

Celles-ci proposent ensuite aux collaborateurs des formations pour acquérir ces nouvelles compétences. Ainsi, la Digital, Data & Agile Academy offre des parcours de montée en compétences (« upskilling ») ou de reconversion (« reskilling ») sur 30 nouveaux rôles jugés prioritaires pour le Groupe. Autour de ce même enjeu, BNP Paribas Cardif s'est, par exemple, engagé à former 1 000 collaborateurs d'ici à 2022 sur des sujets comme l'UX Design (expérience utilisateur) et la data, en collaboration avec General Assembly, leader mondial spécialisé dans l'évolution des carrières. Par ailleurs, **BNP Paribas s'attache plus largement au déploiement de nouveaux modes de travail, plus agiles et plus collaboratifs, afin de stimuler l'innovation et l'efficacité opérationnelle au sein des équipes et entre les entités.** Par exemple, en Italie, les collaborateurs disposent d'une même application qui encourage la collaboration entre BNL et tous les métiers du Groupe présents dans le pays. Celle-ci promeut des produits et services, des initiatives de collaborateurs, et leur propose de nouvelles manières d'interagir et des solutions pour devenir collaborateur-ambassadeur. ■

[1] Clients de la banque digitale ou utilisant les services digitaux au moins une fois par mois. [2] L'offre de banque en ligne du Groupe, présente en France, en Belgique, en Italie, en Allemagne, en Autriche et en République Tchèque. [3] Robots conversationnels.

ARVAL FOR ME

PLUS DE SERVICES À DESTINATION DES CONDUCTEURS



Plus de 10 000 utilisateurs à fin 2018



Italie; Espagne

Au sein du Groupe, les différents métiers exploitent les nouvelles technologies et continuent d'innover pour proposer toujours plus de services et d'autonomie à leurs clients.

Arval est l'un des leaders mondiaux de la location de flottes de véhicules, et met aujourd'hui son expertise, ses prestations et son réseau au service des particuliers. Avec la solution digitale Arval For Me, Arval leur offre un accès facile et immédiat à une large gamme de services pour l'entretien et la réparation de leurs véhicules personnels.

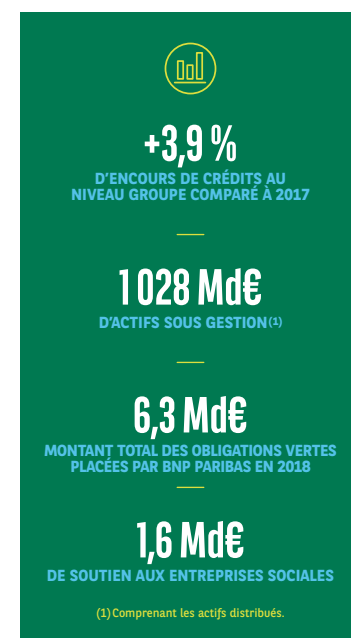
En quelques clics, les internautes obtiennent un devis personnalisé correspondant à leur demande. Ils bénéficient ainsi, de manière simple et pratique, de l'expertise, des ressources et de la qualité de service d'un acteur largement reconnu du marché. En droite ligne avec la stratégie du Groupe, cette initiative novatrice vise à utiliser la technologie pour enrichir et fluidifier l'expérience client. Lancée en décembre 2017, la plateforme Arval For Me a déjà séduit plus de 10 000 conducteurs en Italie en moins d'un an, et a été déployée en Espagne en mai 2018.



2. Favoriser une croissance durable

Nous contribuons aux succès de nos clients en conjuguant efficacité économique et impact positif.

Le système bancaire joue un rôle majeur, que ce soit dans la vie quotidienne des particuliers ou dans le financement des entreprises et de l'économie dans son ensemble. BNP Paribas fait converger l'efficacité économique du Groupe avec les attentes de ses clients et de l'ensemble de ses parties prenantes ; il développe à cet effet des solutions d'investissement et de financement innovantes. Favoriser une croissance durable, c'est concevoir la finance comme l'un des leviers de la transformation de nos sociétés. C'est servir l'intérêt général et collectif et c'est prendre notre part à l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU pour construire un avenir meilleur.



CONSOLIDER NOTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DE NOS CLIENTS

Générer une performance utile pour la société, c'est construire une banque qui inspire confiance et produit de la valeur pour ses parties prenantes. **En 2018, BNP Paribas a poursuivi le développement de ses activités et consolidé sa performance financière.** Fort de sa position d'acteur de premier plan des services bancaires et financiers en Europe, le Groupe stimule le tissu économique en rendant possible les projets de ses clients. Il participe ainsi au financement de l'économie. **BNP Paribas accompagne la croissance des activités de ses clients dans leurs implantations et dans leur développement à l'international.** Son modèle intégré One Bank, un réseau de 36 pays couverts par près de 220 centres d'affaires, permet par exemple à chacune

de ces entreprises de disposer d'une solution de continuité bancaire pour se développer à l'international à partir d'un chargé d'affaires unique. En 2018, la Banque a ainsi, notamment, facilité le refinancement de Cory Riverside Energy, un acteur majeur de la production d'énergie à partir de déchets au Royaume-Uni. Le Groupe accompagne également ses clients via des accords commerciaux et des partenariats. En 2018, BNP Paribas Personal Finance a par exemple signé de nouveaux accords commerciaux avec Carrefour en Pologne, Uber en France ou encore Hyundai Motor en Espagne et en France.

DÉVELOPPER NOS ACTIVITÉS ET RENFORCER NOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Afin d'accompagner ses clients dans tous leurs besoins et partout à travers le monde, le Groupe BNP Paribas poursuit le développement de ses activités. En 2018, nos activités de banque de détail se sont développées à l'international, permettant à nos clients (particuliers et entreprises) d'avoir accès au réseau mondial et à l'expertise de BNP Paribas. Le Groupe a ainsi acquis en Pologne l'essentiel des activités bancaires de Raiffeisen Bank Polska, fusionnées avec la

filiale locale de BNP Paribas, et au Luxembourg l'activité de banque privée d'ABN Amro Bank Luxembourg (actifs sous gestion : 7,7 milliards d'euros), maintenant fusionnée avec BGL BNP Paribas. D'autres activités se sont développées à travers le Groupe. C'est le cas par exemple des activités d'assurance avec la création de Cardif IARD (lire l'encadré ci-contre). BNP Paribas Securities Services a, pour sa part, annoncé un partenariat avec Janus Henderson, visant au transfert des activités de middle et back-office de l'entreprise Janus Henderson aux États-Unis à BNP Paribas, devenant la première banque européenne capable d'administrer les fonds mutuels américains.

GÉNÉRER UN IMPACT POSITIF PAR NOS PRODUITS ET SOLUTIONS ET CONSOLIDER NOTRE POSITION D'ACTEUR MAJEUR DE LA FINANCE DURABLE

BNP Paribas oriente ses leviers de financement et d'investissement vers des secteurs d'avenir et accompagne ses clients dans l'adaptation de leur stratégie aux enjeux actuels. Pour cela, **la Banque développe divers types de produits et solutions au service d'une économie plus inclusive et plus durable.** BNP Paribas a par exemple développé des solutions de financements responsables à destination des entreprises. Accordés à Solvay, Terna, AccorHotels ou encore Danone via Corporate & Institutional Banking, les Sustainability Linked Loans (SLL)⁽¹⁾ sont des crédits à impact positif dont les taux d'intérêt sont liés à l'atteinte d'un certain nombre de critères ESG (lire l'encadré page 37). Une entreprise socialement responsable étant plus pérenne, BNP Paribas réduit ainsi sa facturation du risque à travers le taux appliqué tout en accompagnant ses clients dans leur démarche RSE. En 2018, le montant total de SLL signés par BNP Paribas a atteint 3 milliards d'euros. BNP Paribas développe également des contrats à impact social (CIS ; Social impact bonds), destinés à accélérer l'innovation sociale grâce à des fonds

CARDIF IARD

L'ASSURANCE DE BIENS, UN PRODUIT DE « BANQUE AU QUOTIDIEN »



BNP Paribas Cardif ; Matmut ; Banque De Détail en France



France

Afin de répondre à de nouveaux besoins, BNP Paribas développe son offre d'assurance à destination de ses clients particuliers, pour en faire un produit de « banque au quotidien ». Lancée en 2018 par le groupe Matmut et BNP Paribas Cardif, la nouvelle compagnie d'assurances Cardif IARD vise à servir les besoins de couverture dommages des clients. Son offre répond au double objectif de BNP Paribas d'équiper 12% de ses clients particuliers en assurance dommages et de multiplier par trois les ventes de contrats en France, à horizon 2020. Cardif IARD s'inscrit aussi dans le cadre du plan de développement des compétences, mis en place par la Banque De Détail en France (BDDF) depuis 2017 dans toute la France, pour former les

15 000 collaborateurs du réseau à ces nouvelles compétences. Cardif IARD développe une gamme de six contrats, distribués par les équipes commerciales de la Banque De Détail en France, qui couvrent l'essentiel des attentes des particuliers, depuis la multirisque habitation et l'assurance auto, jusqu'à l'assurance protection juridique. Cardif IARD s'appuie à la fois sur l'expertise de ses 260 professionnels dédiés et sur les services digitaux, pour offrir un haut niveau de service et d'assistance et une expérience client personnalisée et fluide. Depuis son lancement en mai 2018, plus de 100 000 contrats ont déjà été souscrits.



GESTION D'ACTIFS

L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (ISR) : UN LEVIER DE TRANSFORMATION

BNP Paribas Asset Management;
BNP Paribas Cardif

Zone euro

Les encours ISR connaissent depuis plusieurs années une croissance soutenue dans la gestion d'actifs. Ils ont augmenté de plus de 25 % entre 2014 et 2016 dans le monde et ont franchi, à fin 2017, le seuil des 1 000 milliards d'euros en France. BNP Paribas Asset Management a, dès 1997, développé une expertise ISR qui lui permet aujourd'hui de proposer une large gamme de fonds socialement responsables, en titres monétaires, en actions ou en obligations. Au total, à la fin 2018, ces fonds représentent 36,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Parmi les derniers nés de cette gamme, BNP Paribas Sustainable Bond Euro Short Term investit dans des obligations de qualité émises par des entreprises ou des entités publiques de la zone euro ou de ses marchés. Fondé sur une approche

« best-in-class » qui privilégie les meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), le fonds cible les organisations qui se distinguent au sein de leur secteur d'activité, non seulement par leur valorisation attractive, mais aussi par leur impact positif sur la société ou l'environnement. De son côté, BNP Paribas Cardif développe également sa stratégie ISR. En l'espace de deux ans, l'assureur a doublé ses investissements verts dans le cadre des fonds généraux de ses pays domestiques (France, Italie, Luxembourg). À la fin 2018, ces fonds ont ainsi atteint 2,4 milliards d'euros d'actifs sous gestion. En 2019, BNP Paribas Cardif décide de relever de 1,1 milliard d'euros son objectif pour atteindre 3,5 milliards d'euros d'investissements verts à fin 2020.

soucieux de concilier performance financière et responsabilité sociétale (lire l'encadré ci-contre). En octobre 2018, BNP Paribas a reçu son accréditation auprès du Green Climate Fund, dont l'objectif est de catalyser les financements à destination de projets bas carbone et résilients aux conséquences du changement climatique. **BNP Paribas accompagne en outre la transition de ses clients via des solutions de compensation carbone ou de mobilité durable.** Fin 2018, BNP Paribas Securities Services a lancé ClimateSeed, une plateforme qui permet aux entreprises de compenser leur empreinte carbone. Arval a par ailleurs développé SMaRT en Europe : une approche méthodologique en cinq étapes qui vise à aider les clients à définir et implémenter leur stratégie de mobilité durable. Construire un modèle durable, c'est aussi œuvrer pour une croissance plus équilibrée et mieux partagée. Ainsi, engagé depuis 30 ans dans la microfinance, le Groupe octroie des prêts aux institutions de microfinance (IMF) afin qu'elles puissent à leur tour proposer des microcrédits aux populations défavorisées, exclues du système bancaire traditionnel. En 2018, plus de 350 000 personnes ont pu bénéficier du soutien de la Banque aux IMF. Concevoir des produits à impact positif, c'est aussi mobiliser les ressources des investisseurs au service de grands projets transformant comme le font BNP Paribas et l'ONU Environnement dans le cadre des Sustainable Finance Facilities. À travers ce programme, des investisseurs ont notamment contribué au financement d'une plantation de 88 000 hectares en Indonésie préservant ainsi la biodiversité tout en créant de l'emploi.

CONSTRUIRE AVEC NOS PARTENAIRES, START-UP, ENTREPRENEURS ET INTRAPRENEURS, LES SOLUTIONS DE DEMAIN

BNP Paribas contribue au développement d'un nouvel entrepreneuriat qui conjugue innovation et performance. En 2018, la Banque a accentué son soutien aux start-up et fintechs notamment avec le renouvellement de son partenariat avec Plug and Play, plateforme mondiale d'innovation pour les start-up, pour la reconduction d'un programme international d'accélération de start-up dans la Fintech et l'Insurtech. Trente-cinq projets pilotes ont ainsi été réalisés

avec les métiers et fonctions du Groupe. En outre, en 2018, BNP Paribas Personal Investors compte un total de 30 partenariats noués avec des fintechs et des start-up afin d'accompagner la création de nouveaux produits et solutions à destination de nos clients. **Le Groupe apporte par ailleurs un soutien accru au développement de nouvelles solutions à impact positif, persuadé qu'elles constituent un levier puissant pour apporter des réponses à certains enjeux sociétaux.** BNP Paribas a ainsi signé un partenariat avec la Fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard qui vise à promouvoir et à fédérer 1 000 solutions efficaces pour contribuer à la transition écologique. Enfin, le Label Act for Impact, lancé en 2018 par la Banque De Détail en France, renforce son action de banque de l'économie sociale et solidaire, avec l'objectif d'accompagner un nouvel entrepreneur social sur quatre en France à horizon 2020.

Le Groupe donne aux collaborateurs, qui sont acteurs au quotidien de la transformation de l'entreprise, la possibilité d'entreprendre au sein même de BNP Paribas au travers de différents programmes d'intrapreneuriat comme le People's Lab 4 Good, le TIZ au Luxembourg ou encore LEAP chez Bank of the West. ■

[1] Anciennement « Positive Incentive Loans » (PIL).

MEILLEURE BANQUE EN EUROPE DE L'OUEST, EN FRANCE, EN BELGIQUE, AU LUXEMBOURG^[1]

MEILLEURE BANQUE AU MONDE POUR LA FINANCE DURABLE^[2]

3^e BANQUE LA PLUS ACTIVE AU MONDE EN MATIÈRE D'ÉMISSION D'OBLIGATIONS VERTES^[3]
et n° 1 sur l'ensemble des émissions obligataires en euros^[4]

LEADER EUROPÉEN SUR LA GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES^[5]

(1) The Banker. (2) Euromoney, juillet 2018. (3) Titres de créance émis sur le marché afin de financer des projets liés spécifiquement à l'environnement. (4) Dealogic 2018. (5) Rapport Getting to green de l'ONG Shareaction.



SUSTAINABILITY LINKED LOANS

BNP PARIBAS ACCOMPAGNE LA TRANSFORMATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DE SES CLIENTS

Corporate & Institutional Banking

Belgique ; France ; Royaume-Uni

À travers ses activités de Corporate & Institutional Banking, BNP Paribas met en œuvre de nouvelles solutions de finance durable à destination des entreprises. Parmi elles figurent les crédits à impact positif, ou Sustainability Linked Loans (SLL), dont les taux d'intérêt sont liés à l'atteinte d'Objectifs de développement durable ou de critères environnementaux et sociaux comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'efficacité énergétique ou l'amélioration des notations extra-financières. C'est ainsi qu'avec BNP Paribas Fortis, Solvay, leader international dans le domaine des matériaux avancés et de la chimie de spécialité, a corrélé le coût de sa ligne de crédit renouvelable

de 2 milliards d'euros à l'atteinte de ses objectifs de réduction de CO₂. Pour Max Jadot, Administrateur Président-Directeur Général de BNP Paribas Fortis, « ce partenariat constitue une parfaite illustration de notre volonté d'offrir à nos clients une création de valeur responsable ». De la même manière, le Groupe a accompagné la mise en œuvre des premiers crédits à impact positif de Danone en France, pour une ligne de crédit syndiqué de 2 milliards d'euros, et de Thames Water, acteur majeur de la gestion de l'eau au Royaume-Uni, pour un montant de 1,4 milliard de livres sterling, réalisant ainsi le premier crédit à impact positif pour une entreprise de service public au Royaume-Uni.

3 Md€
montant total des Sustainability Linked Loans (crédits à impact positif) signés par BNP Paribas en 2018

3. Développer notre contribution sociétale

Nous agissons et nous nous mobilisons pour la société et l'environnement.

Par sa position de banque européenne de référence et sa présence à l'international, BNP Paribas dispose d'un point de vue central sur les enjeux économiques, politiques et sociaux du monde. Le Groupe se trouve ainsi dans une position privilégiée qui lui permet, à travers ses activités de conseil, de service et de financement, de contribuer à un monde plus équilibré et plus durable. Afin de développer son empreinte positive sur la société, le Groupe s'engage à se mobiliser pour des causes sur lesquelles il dispose de leviers forts. Sa stratégie RSE est en ligne avec les 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et vise à créer un impact positif pour le plus grand nombre.

GARANTIR LES MEILLEURES PRATIQUES D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

Le respect des normes les plus rigoureuses d'éthique est un prérequis incontournable pour BNP Paribas. Ainsi, **le Groupe veille scrupuleusement à l'intégrité des marchés : il promeut une concurrence libre et loyale et gère le risque de conflits d'intérêt.** En matière de sécurité financière, il veille à lutter contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme. En 2018, 96,2% des 200 000 collaborateurs du Groupe ont suivi une formation sur un sujet éthique. La protection des intérêts des clients est une préoccupation majeure de BNP Paribas. C'est pourquoi le Groupe a choisi de placer ce sujet en tête de son Code de conduite. Ce dernier énonce l'ensemble de ces règles et permet à tous les collaborateurs d'agir conformément aux principes et valeurs de la Banque.

CONDUIRE UNE POLITIQUE RESPONSABLE ET ÉQUITABLE DANS LES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DU GROUPE

BNP Paribas propose à ses collaborateurs un cadre de travail et un parcours professionnel dans lesquels ils peuvent se réaliser collectivement et individuellement. En 2018, il a signé avec UNI Global Union un accord mondial sur les droits fondamentaux des salariés, instaurant un socle social commun dans tous les pays dans lesquels il opère. Par ailleurs, la politique de rémunération de la Banque participe à promouvoir une culture responsable en intégrant neuf indicateurs RSE dans le calcul du plan de fidélisation de 6 750 collaborateurs clés.

METTRE EN ŒUVRE NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Parce que la préservation de l'environnement est essentielle à une croissance durable et à l'amélioration de la qualité de vie de chacun, **le Groupe et ses métiers s'engagent et agissent en faveur de la transition énergétique et de la préservation de l'environnement.** Dans le secteur de l'énergie, le Groupe a réduit très significativement son soutien aux énergies les plus émettrices de gaz à effet de serre et a doublé ses financements aux énergies renouvelables. Il a ainsi choisi de ne plus financer de nouveaux projets de centrales à charbon et de n'accompagner que les

entreprises qui réduisent la part de charbon dans leurs sources d'énergie. BNP Paribas a également cessé d'accompagner les entreprises et les infrastructures dont l'activité principale est dédiée à l'exploration, à la production et à l'exportation de gaz ou pétrole de schiste, sables bitumineux, ainsi que les ressources pétrolières et gazières situées dans la région de l'Arctique.

BNP Paribas s'engage par ailleurs pour la préservation de la biodiversité : en 2018, BNP Paribas Real Estate a signé la charte BiodiverCity, qui vise à intégrer le vivant dans tous ses projets urbains.

Plus globalement, le Groupe a un objectif de Zero Net Deforestation dans ses activités de financement et d'investissement à horizon 2020. À l'occasion de la COP24, le Groupe a confirmé ses engagements et signé le Katowice Commitment, conduisant à mesurer et piloter l'impact climatique de son portefeuille de crédits, en lien avec les objectifs de l'Accord de Paris. Neutre en carbone pour son fonctionnement propre, le Groupe a en outre lancé Green Company for Employees, un programme qui mobilise les collaborateurs en vue d'accélérer la réduction des impacts directs de l'entreprise sur l'environnement. Le programme se structure au départ autour de deux plans d'action concrets : la lutte contre le plastique à usage unique et la promotion de la mobilité durable.

L'environnement est par ailleurs un des trois champs d'action de la Fondation BNP Paribas.

Afin d'encourager la production de solutions nouvelles plus durables, BNP Paribas soutient par ailleurs plusieurs programmes de recherche sur le climat, comme le One Planet Fellowship. Doté de 15M\$US sur cinq ans, et financé à parité par les Fondations BNP Paribas et Bill & Melinda Gates, ce programme de mécénat soutient 600 chercheurs africains et européens travaillant sur l'adaptation au changement climatique en Afrique. Il est opéré par African Women in Agricultural Research and Development (AWARD) et la Fondation Agropolis. ■■■



PARTENARIAT

FAVORISER L'INCLUSION ET L'ENTREPRENEURIAT AUPRÈS DES JEUNES



Objectif d'impact positif sur plus de 60 000 jeunes et résidents des quartiers concernés



Afrique du Sud ; États-Unis

À travers la mise en place de partenariats, BNP Paribas s'attache à mener des actions qui contribuent au développement économique des territoires et à l'inclusion des communautés et des générations. Lancé par Bank of the West, le partenariat signé avec l'ONG Whitaker Peace & Development Initiative (WPDI), créée par Forest Whitaker, vise à permettre à de jeunes femmes et hommes de devenir des ambassadeurs de paix et des entrepreneurs au sein de leur communauté. À Cape Town (Afrique du Sud), 360 jeunes bénéficieront ainsi de formations aux nouvelles technologies, à la résolution de conflits, à l'entrepreneuriat et au management. Un centre d'apprentissage communautaire permettra également aux habitants de ces quartiers d'avoir accès à des ordinateurs, à des bibliothèques

ainsi qu'à des cours d'alphabétisation. Déjà déployé aux États-Unis dans une école de Los Angeles, en 2019, Bank of the West étendra le programme WPDI à trois autres écoles de la ville. Ce partenariat a pour objectif d'avoir un impact positif en matière d'inclusion sociale sur plus de 60 000 jeunes et résidents de ces quartiers. Il confirme l'engagement du Groupe pour l'accompagnement scolaire et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté. Il représente par ailleurs une contribution concrète au quatrième Objectif de développement durable de l'ONU qui vise à assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, ainsi qu'au seizième Objectif qui promeut la paix, la justice et la mise en place d'institutions responsables.



L'Engagement d'entreprise,

c'est quatre thèmes prioritaires :

- la transition énergétique ;
- les jeunes ;
- l'entrepreneuriat ;
- les écosystèmes locaux.



PROMOUVOIR UNE CULTURE DE DIVERSITÉ, D'ÉGALITÉ ET D'INCLUSION

Au sein du Groupe et dans la société, BNP Paribas est pleinement engagé pour promouvoir la diversité et l'égalité des sexes. En 2018, par exemple, BNP Paribas a disposé de la plus importante délégation parmi les principaux sponsors des Mondiaux de la Diversité « Gay Games » à Paris, manifestation sportive célébrant la diversité, avec 200 collaborateurs venus de 15 pays différents.

BNP Paribas est en outre pleinement engagé pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En mars 2018, Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur Directeur Général de BNP Paribas, s'est personnellement impliqué auprès d'ONU Femmes en devenant « Thematic Champion » du mouvement HeForShe et en lançant un plan d'action concret à l'échelle du Groupe. Par ailleurs, BNP Paribas Wealth Management et la Women Initiative Foundation (WIF) ont organisé la quatrième édition du Women Entrepreneur Program visant à promouvoir la place des femmes dans l'entreprise et dans l'économie en général. L'ensemble de ces actions concrétisent l'engagement du Groupe en faveur de l'égalité entre les sexes, cinquième Objectif de développement durable de l'ONU. BNP Paribas accélère également le développement de start-up et de PME innovantes fondées par des femmes. La Banque De Détail en France dédie par exemple une enveloppe de 2 milliards d'euros à des projets de femmes entrepreneures. Une initiative similaire a été lancée par la BMCI, au Maroc, pour accompagner les créatrices d'entreprises. De son côté, via le club Génération Startupeuse, BNP Paribas Cardif soutient en France un programme qui permet aux entrepreneures de recourir à des experts. Par ailleurs, **le Groupe est depuis de longues années engagé dans la lutte contre l'exclusion sociale. Il favorise dans la durée l'accompagnement sur le terrain des populations fragiles, en particulier en zones urbaines prioritaires.** En 2018, BNP Paribas a notamment renforcé son plan de soutien en faveur de l'inclusion et de l'insertion des réfugiés en Europe en mobilisant 4,5 millions d'euros supplémentaires à horizon 2021, soit 12,5 millions d'euros sur 2016-2021. Le Groupe déploie également des programmes d'éducation financière dans les pays où il est implanté, c'est le cas, par exemple, de BNP Paribas Personal Finance qui ambitionne de sensibiliser 50 000 jeunes en 2019 et 100 000 en 2020 via des programmes d'éducation financière.

PARTENARIAT

BNP PARIBAS S'ENGAGE POUR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



BNP Paribas Leasing Solutions ;
Fondation Ellen MacArthur ;
3 Step IT



International

L'économie circulaire consiste à préserver et à développer le capital naturel, à optimiser l'exploitation des ressources et à créer les conditions propices au développement d'un système vertueux. Dans ce but, la Fondation Ellen MacArthur rassemble notamment, avec son programme Circular Economy 100, des entreprises, des acteurs publics et des chercheurs, pour proposer des modèles alternatifs au triptyque « extraire, fabriquer, jeter ». Le prolongement du cycle de vie des équipements professionnels est au cœur du business model de BNP Paribas Leasing Solutions qui propose aux professionnels des solutions locatives et de financement.

BNP Paribas Leasing Solutions a ainsi rejoint Circular Economy 100. Cet engagement se concrétise aussi à travers le partenariat en cours avec 3 Step IT pour créer « BNP Paribas 3 Step IT » : une offre de service ancrée dans l'économie circulaire. Cette offre répond aux attentes des entreprises qui cherchent des solutions de financement « product as a service » plus flexibles et plus responsables par le maintien en état, le reconditionnement, et la revente des équipements technologiques. Plus globalement, BNP Paribas agit en faveur de l'économie circulaire en finançant des acteurs clés et en s'engageant dans le cadre de son fonctionnement propre.



S'ENGAGER VIA DES ACTIONS DE SOLIDARITÉ ET LA CULTURE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS

Les programmes de mécénat du Groupe au service de l'intérêt général constituent l'un des fondements de son engagement d'entreprise, coordonné par la Fondation BNP Paribas, autour de trois champs d'action : la solidarité, la culture et l'environnement. Le Groupe soutient ainsi des initiatives locales visant à créer du lien social et à stimuler l'insertion professionnelle, comme avec son « Projet Banlieues » (lire l'encadré ci-contre). Le Groupe s'est également associé pour cinq ans à l'ONG Whitaker Peace & Development Initiative (WPDI) qui œuvre pour la paix et le développement (lire l'encadré page 39). Par ailleurs, au travers de son programme Dream Up, la Fondation BNP Paribas aide des jeunes fragilisés à se construire et à mieux affronter la vie grâce à une pratique artistique régulière. Trente mille jeunes ont déjà bénéficié de ce programme en trois ans. Aux côtés d'autres banques et institutions de développement, BNP Paribas apporte un soutien spécifique à des catégories de clients ainsi qu'à des secteurs ciblés : PME, soutien à l'exportation, à l'efficacité énergétique, aux femmes entrepreneures ou encore au financement d'un transport maritime respectueux de l'environnement. D'autre part, les différents métiers du Groupe encouragent l'engagement bénévole des collaborateurs en faveur d'initiatives sociales et solidaires. ■

PROJET BANLIEUES

SOUTENIR L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET RENFORCER LE LIEN SOCIAL



Fondation BNP Paribas ;
Banque De Détail en France



France

L'insertion professionnelle et la lutte contre l'exclusion : des engagements forts pour le Groupe et sa Fondation. Lancé en 2005 par BNP Paribas via sa Fondation et son réseau d'agences, le Projet Banlieues est un dispositif visant à développer l'inclusion sociale et professionnelle dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville⁽¹⁾ en France. Il s'appuie sur trois leviers d'action : le soutien à des associations de quartier, la lutte contre l'échec scolaire (Afev et Proximité) et l'appui à la création d'entreprise, via l'Adie. Deux fois par an, le comité « Projet Banlieues » sélectionne des associations implantées dans les quartiers populaires dont l'action permet, localement, de créer du lien social ou d'améliorer l'accès à l'emploi. Ainsi, 500 associations

dans les quartiers prioritaires ont ainsi déjà été soutenues. Côté entrepreneuriat, BNP Paribas et sa Fondation sont le premier partenaire de l'Adie, une association qui lutte contre le gâchis des talents et permet à chacun, quels que soient ses diplômes et ses ressources, de créer son entreprise. Entre 2006 et 2018, ce sont 12 millions d'euros qui ont été versés à l'association. En 2018, grâce au partenariat entre BNP Paribas et l'Adie, 4 000 créateurs ont bénéficié de financements dans les quartiers défavorisés. Avec, à la clé, la naissance de 4 200 nouvelles micro-entreprises, le renforcement de 1 800 autres et la création ou le maintien de 7 800 emplois sur les territoires concernés.

(1) La politique de la ville est une politique de cohésion urbaine et de solidarité qui concerne l'ensemble du territoire français.





84 à 92/100

index d'égalité salariale femmes-hommes dans les entités du Groupe en France en 2018*

L'Accord monde conclu par BNP Paribas en 2018 avec UNI Global Union garantira à ses collaborateurs notamment un congé maternité de 14 semaines minimum, une assurance décès, incapacité-invalidité et un régime de couverture des frais de santé d'ici à 2021 au plus tard. Une véritable avancée sociale pour plus de 30 pays parmi les 72 où le Groupe est présent.

* BNP Paribas SA (87), BNP Paribas Personal Finance (87), BNP Paribas Cardiff (92), Securites Services (87), Arval (84), BNP Paribas Leasing Solutions (88)

« Créer un environnement respectueux qui favorise des opportunités égales pour tous les collaborateurs est un facteur clé pour la réussite d'une organisation. »

YVES MARTRENCHAR, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE



CULTURE ET GOUVERNANCE/

Nous partageons une culture d'éthique et de responsabilité dans l'exercice quotidien de nos métiers



300 000

heures consacrées en 2018 par les collaborateurs à des actions solidaires. Objectif : 1 million d'heures solidaires rémunérées au niveau du Groupe dans le monde à horizon 2020

« Rien ne doit être pris pour acquis en matière d'égalité des sexes, et nous devons poursuivre notre progression : la moitié de nos collaborateurs identifiés comme talents émergents sont des femmes, nous devons leur apporter le soutien nécessaire à leur carrière. »

CAROLINE COURTIN, RESPONSABLE DIVERSITÉ ET INCLUSION, RESSOURCES HUMAINES GROUPE



287

nombre d'accords collectifs signés en 2018 au travers du Groupe

+ HeForShe

BNP Paribas a rejoint l'initiative HeForShe et s'est engagé à faire progresser la mixité en interne et à soutenir des femmes entrepreneures pour la transition énergétique dans le monde. Ce partenariat renforce la politique volontariste d'égalité professionnelle mise en place par le Groupe depuis plus de 10 ans.



« Les produits verts comme les Green Bonds, qui représentent 500 milliards de dollars américains depuis 2012 au niveau mondial, sont un formidable outil de dialogue entre les entreprises et les investisseurs et obligent les entreprises à beaucoup de transparence. »

LAURENCE PESSEZ, DIRECTRICE RSE GROUPE

Une gouvernance garante des orientations stratégiques

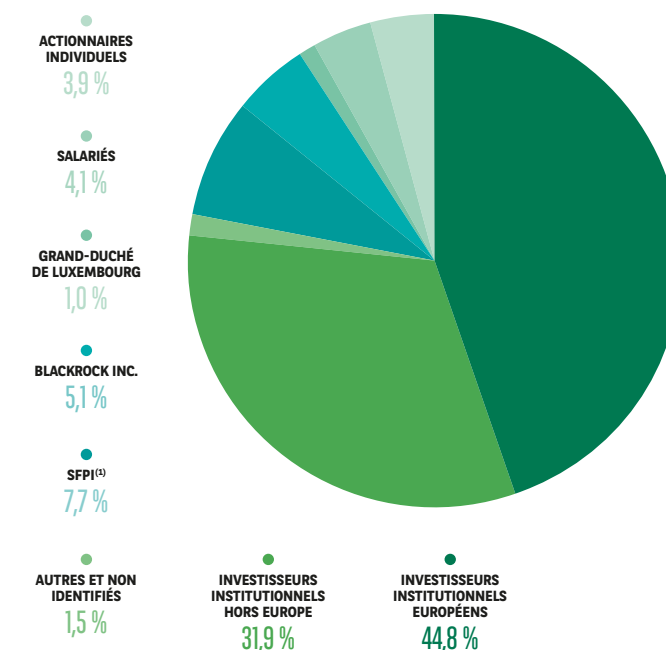
Agissant de concert, les principales instances de gouvernance de BNP Paribas – le Conseil d'administration et la Direction Générale assistée de son Comité exécutif – garantissent le respect des intérêts du Groupe, de ses actionnaires et de l'ensemble de ses parties prenantes. Le Conseil d'administration détermine la stratégie du Groupe et soutient la Direction Générale, assistée de son Comité exécutif, qui met en œuvre celle-ci et pilote au quotidien les activités. Dans un monde en constante mutation, ces instances portent une stratégie pérenne, tournée vers des perspectives de croissance.

Actionnaires et investisseurs	Conseil d'administration	Direction Générale assistée de son Comité exécutif
<ul style="list-style-type: none"> Élisent les administrateurs (hors administrateurs salariés) Votent les résolutions Dialoguent, échangent et participent aux réflexions <ul style="list-style-type: none"> L'équipe « Relations Investisseurs » les informe sur la stratégie du Groupe, les développements significatifs, les résultats L'équipe « Relations Actionnaires » est à la disposition et à l'écoute des quelque 402000 actionnaires individuels de la Banque Le Cercle des actionnaires rassemble les 45000 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres BNP Paribas Deux réunions du Comité de liaison des actionnaires se sont tenues en 2018 sur les thèmes, notamment, de la structure du capital et de son évolution, des résultats trimestriels, de la cyber-sécurité, ou encore de la démarche « Engagement d'entreprise » Bénéficient du principe d'égalité des actionnaires: aucun droit de vote double, ni de limitation à l'exercice des droits de vote, ni de droit à dividende majoré attaché aux valeurs mobilières 	<ul style="list-style-type: none"> Dissocie depuis 2003 les fonctions de Président et de Directeur Général Représente l'ensemble des actionnaires Détermine les orientations et les opérations stratégiques du Groupe sur la proposition de la Direction Générale en s'attachant à promouvoir la création de valeur à long terme en considération des enjeux RSE Veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés Procède à l'examen et à l'arrêté des comptes et veille à leur sincérité A un rôle déterminant dans la prévention et la gestion des risques Nomme le Président et le Directeur Général et le ou les Directeurs Généraux délégués Examine périodiquement le processus de sélection, nomination et succession des dirigeants mandataires sociaux Réunit les expertises de 14 administrateurs dont 12 sont élus par l'Assemblée Générale des actionnaires et deux par les salariés. Est assisté de quatre comités spécialisés constitués en son sein (lire la page 47 pour plus d'informations) 	<ul style="list-style-type: none"> Informe et rend compte au Conseil d'administration Assure la mise en œuvre de la stratégie, le développement du Groupe et le pilotage des activités Le Comité exécutif regroupe, aux côtés de la Direction Générale – composée d'un Administrateur Directeur Général, d'un Directeur Général délégué et de quatre Directeurs Généraux adjoints –, les 14 responsables des principaux métiers et des fonctions du Groupe Se réunit au moins une fois par semaine

Un actionnariat stable et fidèle

La composition de l'actionnariat

Au 31 décembre 2018 (en % des droits de vote)



Le tableau de bord de l'actionnaire

EN EUROS	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net part du Groupe par action ⁽²⁾	(0,07)*	5,14	6,00	6,05	5,73
Actif net par action ⁽³⁾	66,61	70,95	73,90	75,1	74,7**
Dividende net par action	1,50	2,31	2,70	3,02	3,02⁽⁴⁾
Taux de distribution (en %) ⁽⁵⁾	n.s.	45,0	45,0	50,0	52,72⁽⁴⁾
COURS					
Plus haut ⁽⁶⁾	60,85	60,68	62,00	68,89	68,66
Plus bas ⁽⁶⁾	45,45	44,94	35,27	54,68	38,18
Fin de période	49,26	52,23	60,55	62,25	39,475
Indice CAC 40 au 31 décembre	4 272,75	4 637,06	4 862,31	5 312,56	4 730,69

(1) Société fédérale de participations et d'investissement : société anonyme d'intérêt public agissant pour le compte de l'État belge. (2) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice. (3) Avant distribution. Actif net comptable réévalué sur nombre d'actions en circulation en fin de période. (4) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 23 mai 2019. (5) Distribution proposée à l'Assemblée Générale rapportée au résultat net part du Groupe. (6) Enregistrés en séance. * 4,70 euros sur la base d'un résultat retraité des coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des États-Unis. ** Impact sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018 de la première application d'IFRS 9 : - 2,5 Md€, soit 2 € par action.

Les valeurs d'éthique et de responsabilité au cœur des missions de nos collaborateurs

BNP Paribas est une banque de confiance, active et éthiquement engagée. Depuis 2016, un Code de conduite, approuvé par le Conseil d'administration, guide les actions au sein du Groupe. Il édicte notamment les valeurs de BNP Paribas, portées par les instances de gouvernance et essentielles à la poursuite de sa stratégie, afin de préserver la confiance de ses parties prenantes, au premier rang desquelles ses clients, et de la société dans son ensemble. Depuis deux ans, le Groupe s'est aussi doté d'un Manifeste de l'engagement 2020, porté par une Direction de l'Engagement d'entreprise transverse, représentée au Comité exécutif du Groupe et qui intervient sur la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux à toutes les étapes de décisions opérationnelles.

Nos valeurs – le « BNP Paribas Way » – s'articulent autour de quatre leviers et de quatre forces.

SATISFACTION CLIENT

AGILITÉ

NOS LEVIERS

OUVERTURE

CULTURE DE CONFORMITÉ

SOLIDARITÉ

EXPERTISE

NOS FORCES

RESPONSABILITÉ

GOOD PLACE TO WORK

Consultez le Code de conduite et le Manifeste de l'engagement 2020 sur group.bnpparibas

Notre Conseil d'administration impulse les orientations stratégiques

Le Conseil d'administration de BNP Paribas est garant de la vision du Groupe.

Il détermine ses orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale. Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par BNP Paribas, en considération des enjeux sociaux et environnementaux.

Ses 14 membres, dont les profils

et les expériences sont variés, apportent au Groupe, outre une vision internationale, leur expertise en matière bancaire et financière, en gestion de risques, en transformation digitale et dans le domaine de la RSE (responsabilité sociale et environnementale). Collectivement, ils représentent l'ensemble des actionnaires

et permettent au Groupe d'être en phase avec son écosystème et ses clients.

Le Conseil d'administration fonde ses priorités sur un socle solide : une stratégie de croissance équilibrée, stable et pérenne, une culture de contrôle des risques et un modèle d'affaires centré sur le client, efficace et durable. Dans ce cadre, le Conseil a élargi en 2018 ses responsabilités en matière de promotion de la RSE. Il a également suivi l'exécution du plan de transformation et de développement 2017-2020, au regard des résultats des pôles en 2018, du contexte économique et du scénario de taux.



14
ADMINISTRATEURS ÉLUS,
DONT DEUX PAR LES SALARIÉS

> 50 %
TAUX D'INDÉPENDANCE AU REGARD
DES CRITÈRES RETENUS PAR LE CODE
AFEP-MEDEF



5
NATIONALITÉS

42,8 %
REPRÉSENTATION DES FEMMES

1 JEAN LEMIERRE

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

2 JEAN-LAURENT BONNAFÉ

Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

3 JACQUES ASCHENBROICH

Président-Directeur Général du Groupe Valeo

4 PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain

5 MONIQUE COHEN

Associée d'Apax Partners

6 WOUTER DE PLOEY

CEO de ZNA (réseau hospitalier d'Anvers, Belgique)

7 HUGUES EPAILLARD

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

8 RAJNA GIBSON BRANDON

Professeure ordinaire de Finance à l'Université de Genève

9 MARION GUILLOU

Présidente du Conseil d'administration d'IAVFF-Agreonium, Conseillère d'État en service extraordinaire

10 DENIS KESSLER

Président-Directeur Général de SCOR SE

11 DANIELA SCHWARZER

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

12 MICHEL TILMANT

Administrateur de sociétés

13 SANDRINE VERRIER

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

14 FIELDS WICKER-MIURIN

Administratrice de sociétés

Les missions du Conseil et de ses Comités

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

11 réunions, dont une exceptionnelle

97% taux moyen d'assiduité

1 séminaire stratégique

Comité des comptes (CdC)

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

5 membres, dont quatre indépendants et un représentant des salariés

4 réunions

90% taux moyen d'assiduité

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

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

4 membres, tous indépendants

8 réunions

100% taux moyen d'assiduité

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

Le CCIRC examine les grandes orientations de la politique de risques en s'appuyant sur les mesures de risques de marché, de liquidité et de risque opérationnel en application de la réglementation en vigueur, ainsi que les questions spécifiques liées à ces sujets et méthodes. Il examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

4 membres, dont trois indépendants et un administrateur élu par les salariés

8 réunions

94% taux moyen d'assiduité

Comité des rémunérations (CR)

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

3 membres, dont deux indépendants et un administrateur élu par les salariés

4 réunions

100% taux moyen d'assiduité

Consultez le Document de référence 2018 pour plus d'informations sur les travaux du Conseil et de ses Comités sur invest.bnpparibas.

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

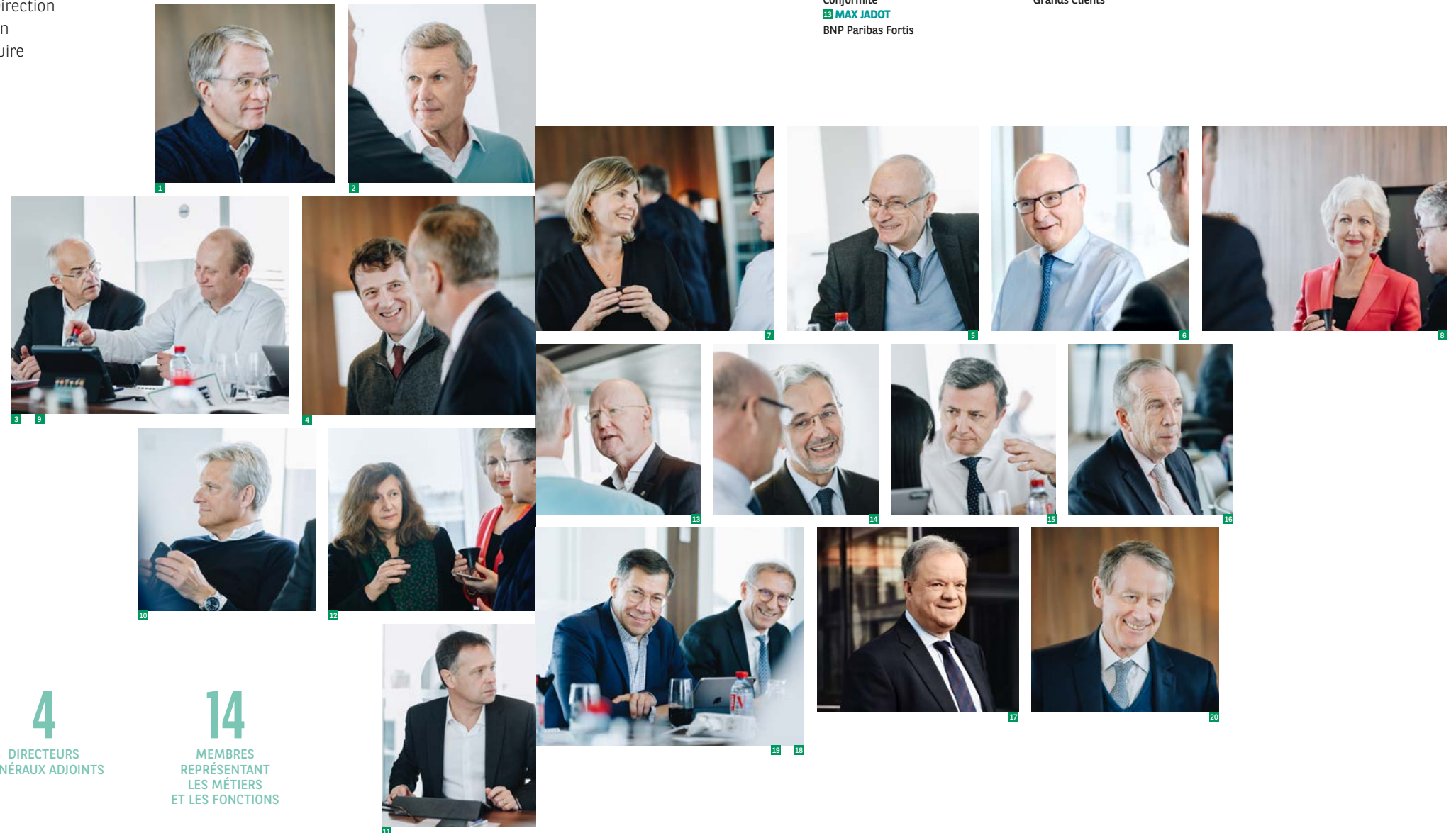
Le pilotage opérationnel de BNP Paribas mise sur l'intelligence collective pour accélérer les développements et les transformations portés par le plan de moyen terme. Composé des six membres de la Direction Générale et de 14 membres responsables de pôle ou de fonction centrale, le Comité exécutif se mobilise au quotidien pour conduire le plan de transformation et de développement 2017-2020.

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

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

JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

- 1 JEAN-LAURENT BONNAFÉ**
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas
- 2 PHILIPPE BORDENAVE**
Directeur Général délégué
- 3 JACQUES D'ESTAIS**
Directeur Général adjoint, International Financial Services
- 4 YANN GÉRARDIN**
Directeur Général adjoint, Corporate & Institutional Banking
- 5 MICHEL KONCZATY**
Directeur Général adjoint
- 6 THIERRY LABORDE**
Directeur Général adjoint, Domestic Markets
- 7 MARGUERITE BÉRARD**
Banque De Détail en France
- 8 MARIE-CLAIRE CAPOBIANCO**
Croissance et Entreprises
- 9 LAURENT DAVID**
BNP Paribas Personal Finance
- 10 STEFAAN DECREAENE**
International Retail Banking
- 11 RENAUD DUMORA**
BNP Paribas Cardif
- 12 NATHALIE HARTMANN**
Conformité
- 13 MAX JADOT**
BNP Paribas Fortis
- 14 YVES MARTRENCHAR**
Ressources Humaines Groupe
- 15 ANDREA MUNARI**
BNL
- 16 ALAIN PAPIASSE**
Corporate & Institutional Banking
- 17 ÉRIC RAYNAUD**
Asie-Pacifique
- 18 FRANK RONCEY**
RISK
- 19 ANTOINE SIRE**
Engagement d'entreprise
- 20 THIERRY VARÈNE**
Grands Clients



1

ADMINISTRATEUR
DIRECTEUR GÉNÉRAL

1

DIRECTEUR
GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

4

DIRECTEURS
GÉNÉRAUX ADJOINTS

14

MEMBRES
REPRÉSENTANT
LES MÉTIERS
ET LES FONCTIONS



Consultez le Document de référence 2018 pour plus d'informations, disponible sur invest.bnpparibas.

Nos principaux indicateurs

Indicateurs financiers

	2016	2017	2018
Produit net bancaire du Groupe	43 411 M€	43 161 M€	42 516 M€
Produit net bancaire Domestic Markets	15 715 M€	15 718 M€	15 683 M€
Produit net bancaire International Financial Services	15 479 M€	15 899 M€	16 434 M€
Produit net bancaire Corporate & Institutional Banking	11 469 M€	11 704 M€	10 829 M€
RNPG: Résultat Net, Part du Groupe	7 702 M€	7 759 M€	7 526 M€
Ratio CET1: Common Equity Tier 1 ⁽¹⁾	11,50%	11,80%	11,80%
Encours de crédits du Groupe			+3,9%
Encours de crédits Domestic Markets		379 Md€	397 Md€
Encours de crédits International Financial Services		171 Md€	178 Md€
Bénéfice net par action ⁽²⁾	6,00	6,05	5,73
Dividende par action	2,70	3,02	3,02⁽³⁾
Réserve de liquidité	305 Md€	285 Md€	308 Md€

(1) CDR4 « FULLY LOADED ». (2) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice. (3) Sous réserve de l'approbation de l'AG du 23 mai 2019.

Indicateurs économiques

	2016	2017	2018
Montant des financements et des investissements en faveur des entreprises des secteurs considérés comme contribuant directement à l'atteinte des 17 Objectifs du développement durable des Nations unies	135 Md€	155 Md€	168 Md€
Montant total de Sustainability Linked Loans (SLL) signés			3 Md€
Montant des actifs gérés par BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Wealth Management et BNP Paribas Asset Management cumulés ⁽⁵⁾	1 010 Md€	1 051 Md€	1 028 Md€
Montant des actifs ISR gérés par BNP Paribas Asset Management	25 Md€	35 Md€	36,8 Md€

(5) Comprendant les actifs distribués.

Indicateurs environnementaux

	2016	2017	2018
Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables	9,3 Md€	12,3 Md€	15,4 Md€
Réduction des émissions totales de gaz à effet de serre liées au fonctionnement propre de BNP Paribas par ETP (par rapport à 2012)	-15,3%	-20,9%	-23,6%
Capital-investissements consacrés à des start-up et des fonds orientés transition énergétique	9 M€	20 M€	35 M€
Montant total des obligations vertes placées par BNP Paribas	2,4 Md€	5,3 Md€	6,3 Md€
Contenu carbone du kWh financé par le Groupe	395 gCO ₂ /kWh	342 gCO ₂ /kWh	339 gCO₂/kWh

Indicateurs sociaux

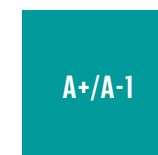
	2016	2017	2018
Évolution des effectifs (nombre de collaborateurs)	192 419	196 128	202 624
Pourcentage de CDI		96%	96%
Nombre total de salariés ayant suivi au moins une formation	188 759	196 912	203 426
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet éthique	96,3%	96,2%	96,2%
Taux de femmes parmi les membres des Comités exécutifs transverses multimétiers et/ou multipays ⁽⁶⁾	24%	25%	25%
Part des femmes dans l'effectif global du Groupe	53%	53%	52%
Index d'égalité entre les femmes et les hommes pour BNP Paribas SA, établi selon cinq critères fixés par le gouvernement (écarts de rémunération femmes-hommes, dans les augmentations annuelles et dans les promotions, augmentations au retour du congé maternité, et présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise).			87 points/100
Nombre d'accords collectifs signés	296	271	287

(6) Sur 500 Top executives environ.

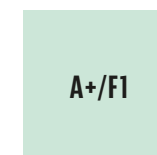
Indicateurs sociétaux et civiques

	2016	2017	2018
Nombre annuel de bénéficiaires de microcrédits distribués par des institutions de microfinance financées par BNP Paribas (au prorata des financements de BNP Paribas)	309 000	289 000	358 000
Montant du soutien aux entreprises sociales (y compris institutions de microfinance)	641 M€	980 M€	1,6 Md€
Montant du budget annuel du mécénat de BNP Paribas	40,4 M€	40,2 M€	41,6 M€
Inclusion sociale: nombre de comptes Nickel ouverts		800 000	1,142 M

Les notations long terme/court terme



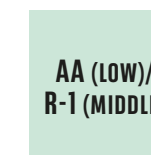
Standard & Poor's
Perspective stable
5 avril 2019



Fitch
Perspective stable
21 juin 2018



Moody's
Perspective stable
27 septembre 2017



DBRS
Perspective stable
13 juillet 2018

Les notations extra-financières

Principales notations extra-financières

- **1^{re} banque** sur 31 dans le secteur des « Banques diversifiées » en Europe selon la **notation 2018 de Vigeo Eiris**.
- BNP Paribas a reçu la note **A** au classement 2018 de **MSCI ESG Ratings**.
- BNP Paribas a reçu la note **A-** au classement 2018 du **Carbon Disclosure Project**.

Présence dans les indices durables

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

Autres classements et prix RSE

- BNP Paribas a été nommé par *Euromoney* « **Meilleure banque au monde pour la finance durable** ».
- BNP Paribas est présent dans le classement 2019 des « **Global 100 Most Sustainable Corporations** » du magazine *Corporate Knights* (1^{re} banque européenne).



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2018



L'ESSENTIEL



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018 DU MÉCÉNAT GROUPE DE BNP PARIBAS

Publications accessibles sur group.bnpparibas

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

Conception et édition : BNP Paribas
Conception, création et production : BABEL
Conseil, rédaction : Capitalcom

Crédits photo : djile / Adobe Stock — dusanpetkovic1 / Adobe Stock — Olly / Adobe Stock — mooshny — BNP Paribas — GettyImages — GettyImages / Billy Hustace — GettyImages / Didier Gauducheau — GettyImages / 10'000 Hours — Brigitte Baudesson / La Company — Thomas Laisné / La Company — Pierre Morel / La Company — Magali Delporte — ReeldealHD images — WPDI.

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

Document imprimé sur papier certifié FSC.



e-accessibility

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

Son ergonomie permet aux personnes handicapées motrices de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par **ipedir**



BNP Paribas
 Siège social :
 16, boulevard des Italiens
 75009 Paris (France)
 Tél. : +33 (0)1 40 14 45 46
 Société anonyme au capital de 2 499 597 122 euros
 RCS Paris 662 042 449



BNP PARIBAS

La banque
 d'un monde
 qui change

Ref. A_2018_FR_RI