

#POSITIVEBANKING

# À VOS

# CÔTÉS

Ensemble, accélérons  
la transition vers  
une économie durable

RAPPORT INTÉGRÉ 2020



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

- **P. 1**  
Mobilisés tout au long de 2020, une année exceptionnelle
- **P. 2**  
2020, aux côtés de nos clients
- **P. 5**  
2020, aux côtés de nos équipes
- **P. 8**  
2020, aux côtés de la société
- **P. 10**  
Message de Jean Lemierre
- **P. 12**  
Entretien avec Jean-Laurent Bonnafé

À L'ÉCOUTE  
DES CHANGEMENTS

- **P. 18**  
Anticiper et intégrer les attentes de nos parties prenantes
- **P. 20**  
S'adapter à un environnement économique et réglementaire complexe
- **P. 22**  
Mettre la technologie au service de l'expérience client
- **P. 24**  
Accélérer la transition vers une économie durable
- **P. 26**  
Allier la force d'un modèle global à la proximité territoriale

MOBILISÉS POUR  
VOUS ACCOMPAGNER

- **P. 30**  
20 ans dans un monde qui change
- **P. 34**  
Un modèle diversifié et intégré, créateur de valeur
- **P. 36**  
Des équipes plurielles et engagées, au service de nos clients
- **P. 38**  
Poursuivre notre stratégie de développement et de transformation
- **P. 40**  
Nos trois pôles opérationnels
- **P. 41**  
Retail Banking
- **P. 42**  
Investment & Protection Services
- **P. 43**  
Corporate & Institutional Banking
- **P. 44**  
Anticiper et maîtriser les risques

EN ACTION À VOS CÔTÉS

- **P. 48**  
Optimiser l'expérience client
- **P. 54**  
Accompagner nos clients vers des modèles plus durables
- **P. 60**  
S'engager pour la société

ENGAGÉS SUR LE LONG  
TERME

- **P. 66**  
Une gouvernance qui définit et met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe
- **P. 67**  
Actionnaires et investisseurs
- **P. 68**  
Le Conseil d'administration est garant des orientations stratégiques du Groupe
- **P. 70**  
Le Comité Exécutif assure le pilotage de l'activité du Groupe
- **P. 72**  
Indicateurs et notations
- **P. 74**  
BNP Paribas dans le monde

MOBILISÉS  
TOUT AU LONG DE 2020,  
UNE ANNÉE  
EXCEPTIONNELLE

L'année 2020 aura été profondément marquée par la pandémie de la Covid-19 qui a mis une grande partie du monde à l'arrêt et soudainement bouleversé les modes de vie de nos sociétés. Pour faire face à la sévérité de la crise, des réponses fortes et rapides ont été apportées notamment par les États et les institutions financières. En tant qu'acteur bancaire international majeur, BNP Paribas s'est immédiatement mobilisé, au plus près et au plus vite, pour répondre aux besoins de financement de ses clients et soutenir massivement l'économie. À cet effet, nos équipes, dans l'ensemble des métiers et filiales du Groupe dans le monde entier, se sont engagées de manière exceptionnelle, dès les premières heures de la pandémie, pour assurer la continuité des flux financiers et soutenir les entreprises et les clients touchés par la crise sanitaire.

L'année 2020 a également marqué les 20 ans de la création du groupe BNP Paribas, fort d'une histoire de près de deux siècles. Cette date symbolique est aussi l'occasion de remettre en perspective le chemin parcouru par le Groupe au prisme des grandes orientations qui sous-tendent sa vision stratégique : outre l'extension significative de l'empreinte internationale de BNP Paribas, notre capacité à accélérer la digitalisation de nos produits et services, et à faire de la finance durable une dimension essentielle du développement futur de nos activités a marqué notablement ces dernières années.

Dans la continuité de ces avancées significatives et en cohérence avec notre raison d'être, la préparation de notre futur plan stratégique 2022-2025 va mobiliser les forces vives du Groupe ces prochains mois. Nous serons plus que jamais tournés vers le soutien à nos clients pour les accompagner vers une reprise durable et, au-delà, pour les servir et les conseiller dans l'ensemble de leurs projets. Nous serons aussi attachés à être présents aux côtés de ceux qui, dans la société, en ont le plus besoin, notamment à travers nos engagements solidaires et nos activités de mécénat. Avec la conviction que la nécessité de préserver le bien commun invite à construire un monde de l'après-Covid-19 plus écologique et plus inclusif, nous nous sommes mis en ordre de marche, aux côtés de nos clients et partenaires, pour contribuer à cette indispensable transition.

44,3 Md€  
Produit net bancaire

7,1 Md€  
Résultat net part  
du Groupe

12,8 %  
Ratio CET1<sup>(1)</sup>

432 Md€  
Réserve de liquidité  
immédiatement  
disponible

BNP Paribas est présent dans 68 pays avec plus de 193 000 collaborateurs, dont près de 148 000 en Europe. 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<sup>(2)</sup> : Retail Banking et Investment & Protection Services pour les réseaux de banque de détail et les services financiers spécialisés, et Corporate & Institutional Banking pour les clientèles « entreprises » et institutionnelles.

(1) Common Equity Tier 1 (CET1).  
(2) Cette nouvelle organisation prend effet au lendemain de l'Assemblée Générale du 18 mai 2021.  
Chiffres au 31/12/2020. Effectifs en Equivalent Temps Plein (ETP).

Au siège de BNL à Milan, des équipes engagées, dès les débuts de la pandémie, pour continuer à conseiller leurs clients.

# 2020, aux côtés de nos clients

Les banques sont des opérateurs essentiels de notre économie. En 2020, BNP Paribas l'a plus que jamais démontré **en mobilisant toutes ses équipes pour soutenir ses clients** particuliers, professionnels, « entreprises » et institutionnels.

## Garder le contact



BNP Paribas est resté en contact étroit avec ses clients afin de les informer et de les rassurer, grâce à ses conseillers et ses outils digitaux. En Italie, par exemple, BNL a mis en place des communications quotidiennes pour indiquer à ses clients les solutions d'aide et les mesures de sécurité à respecter.

Jusqu'à

# 99,2%

**de nos agences sont restées ouvertes pendant toute l'année 2020, comme en Belgique.**

Dans l'ensemble de nos réseaux domestiques, le Groupe a fait le choix de garder les agences ouvertes, en les adaptant pour assurer l'accueil des clients sur rendez-vous, dans le respect des mesures sanitaires.

## 396 Md€ de financement levés

pour les clients sur les marchés de crédits syndiqués, d'obligations et d'actions au niveau mondial<sup>(1)</sup> et plus de **120 000 prêts garantis par les États accordés à nos clients<sup>(2)</sup>.**

(1) Dealogic au 31/12/2020, bookrunner, montant proportionnel.

(2) Au travers de l'ensemble des réseaux de banque de détail du Groupe au 31 décembre 2020.





**300 000**  
emplois sauvegardés  
aux États-Unis

grâce à la mobilisation des équipes de Bank of the West pour aider leurs clients professionnels à bénéficier du programme de prêts pour les petites entreprises, le Paycheck Protection Program (PPP).

## Un soutien de proximité pour tous nos clients

Depuis le début de la crise sanitaire, et pendant toute sa durée, tous nos clients ont pu compter sur l'engagement des équipes de BNP Paribas et de ses filiales.

Les métiers du Groupe à travers le monde se sont mobilisés pour conseiller et soutenir financièrement leurs clients, simplifier au maximum les démarches impactées par les mesures sanitaires. Les encours de crédits au sein du Groupe ont ainsi connu une hausse de 33 milliards d'euros par rapport à fin 2019 (+ 4,4 %). BNP Paribas a par ailleurs participé à l'émission de la plus importante obligation sociale pour un montant de 17 milliards d'euros. La transaction émise par l'Union européenne vise à financer les mesures prises par les États membres pour préserver les revenus des salariés des entreprises subissant de plein fouet les conséquences de la pandémie ainsi que des indépendants en difficulté.



## Des reports d'échéance

de crédits ont été accordés par BNP Paribas Personal Finance.

Lors de la reprise des paiements, un accompagnement au cas par cas a été mis en place, avec des solutions spécifiques telles que des réaménagements.

## Accompagner nos clients partout dans le monde

Grâce à l'approche One Bank, BNP Paribas accompagne ses clients « entreprises » dans leurs projets à l'international. Ainsi, l'entreprise anglaise de bricolage Kingfisher a bénéficié d'un prêt garanti par l'État (PGE) en France et d'une credit facility au Royaume-Uni.

À situation inédite, mesures exceptionnelles. Pour protéger la santé de ses collaborateurs, BNP Paribas a pris **des mesures d'urgence adaptées à chaque situation et ajustées tout au long de l'année 2020**, selon l'évolution de la situation sanitaire.

# 2020, aux côtés de nos équipes

Tout au long de la crise sanitaire, nous nous sommes adaptés pour continuer à servir nos clients, en toute sécurité.



# Nous nous sommes adaptés

pendant toute la durée de la crise.

Dans l'ensemble de nos métiers, des mesures exceptionnelles ont été prises rapidement pour protéger les collaborateurs, leur permettre d'assurer la continuité de nos activités et ainsi apporter un soutien essentiel à nos clients, en toute sécurité : télétravail, nouveaux outils digitaux, adaptation des consignes sur site, dotation de masques chirurgicaux, gel hydroalcoolique dans tous les bâtiments, campagnes de vaccination antigrippale et de tests sérologiques, prise de température, approche spécifique pour les collaborateurs considérés comme fragiles, etc.



Jusqu'à  
**140 000**  
collaborateurs

**du Groupe ont travaillé à distance tout en continuant à servir nos clients.** Dans certains métiers du Groupe, le télétravail a concerné jusqu'à 90 % des effectifs. Au-delà de la mobilisation et l'adaptation constante de nos équipes, cela a notamment été rendu possible par une très forte collaboration entre les équipes des Ressources Humaines et Technologies de l'Information (IT). Le Groupe a garanti le maintien des salaires de l'ensemble des collaborateurs des 68 pays dans lesquels il est présent, y compris les collaborateurs qui ne peuvent pas travailler ou qui sont dans l'incapacité de travailler à distance.

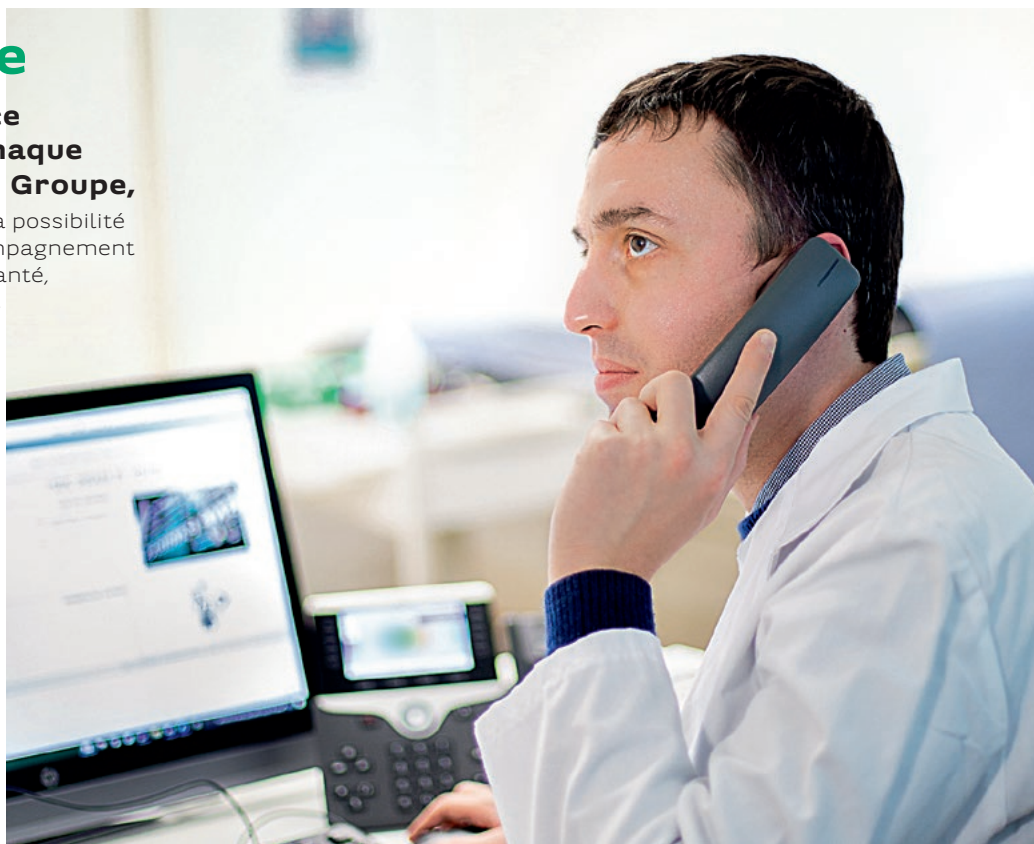
(Plus de détails en p. 577 du Document d'enregistrement universel 2020 de BNP Paribas.)



## Un dispositif d'écoute spécifique

**a été mis en place pour donner à chaque collaborateur du Groupe,**

dans le monde entier, la possibilité de bénéficier de l'accompagnement d'un professionnel de santé, en toute confidentialité.



## Un engagement encouragé et abondé

**Lors de la crise, notre Fonds Urgence & Développement a été activé à l'échelle mondiale.**

Pour chaque don versé par un collaborateur, BNP Paribas l'a abondé du montant équivalent. Depuis sa création en 2012, le Fonds a déjà versé plus de 5 millions d'euros aux ONG Médecins Sans Frontières, CARE, la Croix-Rouge française et IFAW.



## Prévenir et sensibiliser

**Des actions et des programmes de prévention et de sensibilisation ont été menés dans la quasi-totalité des entités du Groupe sur les thèmes de la sécurité et de la santé au travail.** Dans 61 pays, des mesures ont été prises pour améliorer l'environnement de travail, prévenir les risques professionnels ou les troubles musculo-squelettiques.

Grâce au plan d'aide d'urgence, le Groupe a notamment soutenu le secteur médical et les hôpitaux.

# 2020, aux côtés de la société

Près de  
**60**  
millions  
d'euros

ont permis de soutenir de nombreuses associations dans le cadre du plan d'aide d'urgence du Groupe,

dont 27 millions d'euros donnés au secteur médical dans de nombreux pays, notamment en France, Belgique, Italie, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis.

La réponse à la crise ne peut être que collective. Pour aider celles et ceux qui agissent sur le terrain et pour les plus fragiles, BNP Paribas a mis en place **un plan d'aide d'urgence dans une trentaine de pays** à travers le monde.



## Secourir les plus démunis

Grâce à 1MillionHours2Help, le programme d'engagement des collaborateurs du Groupe, de nombreuses associations ont été renforcées partout dans le monde. Par ailleurs, en France, la Fondation BNP Paribas a soutenu une quinzaine d'associations majeures œuvrant auprès des personnes âgées, isolées ou handicapées, et des femmes et des enfants en danger. Au travers de dons alimentaires (dont l'achat de 20 000 titres-restaurants) et de produits d'hygiène, plus de 5,2 millions d'euros leur ont ainsi été versés.



**3 000**

ordinateurs ont été distribués à des jeunes

pour qu'ils puissent suivre leurs cours à distance, en lien notamment avec notre réseau d'associations partenaires travaillant sur l'égalité des chances, dont celles regroupées au sein de L'Ascenseur.

(L'Ascenseur est un espace parisien regroupant 20 associations luttant pour l'égalité des chances.)

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

# « L'industrie bancaire exerce un rôle essentiel de soutien aux éco nomies »

**L'année 2020** aura été, à bien des égards, sans précédent. Apparue brutalement dans nos vies, la pandémie de la Covid-19 a d'abord été un choc sanitaire, touchant parfois durement nos familles et nos proches. Elle a aussi fortement affecté les interactions sociales et bouleversé les modes de travail, mais également marqué un coup d'arrêt à la dynamique de croissance mondiale, entraînant une contraction de 3,4 % à l'échelle planétaire. À l'exception notable de la Chine, toutes les grandes économies ont été frappées par cette onde de choc : - 3,5 % aux États-Unis, - 1,8 % en Asie et - 6,8 % au sein de l'Union européenne, avec toutefois des écarts substantiels d'un pays à l'autre.

## **Des réponses fortes, immédiates et coordonnées**

Inédite par sa nature et par son ampleur, cette crise a ceci d'atypique qu'elle n'est pas le produit de dysfonctionnements macro-économiques ou financiers. Elle résulte du choix raisonné des États, dans la plupart des régions du monde, de protéger des vies en confinant leurs populations face à un risque sanitaire majeur. Ces restrictions, d'une

nature que nous n'avions jamais connue, ont ralenti significativement l'activité économique durant de nombreuses semaines, bouleversé les mobilités et les flux, et obligé les entreprises à s'adapter dans des délais très resserrés, notamment en dématérialisant une partie de leurs activités. Les premières réponses à la crise, portées par les États et les banques centrales, ont été à la fois immédiates, fortes et coordonnées, notamment au sein de l'Union européenne. Elles ont pris la forme d'une politique volontariste visant à conjuguier levier budgétaire – grâce à des aides publiques massives, un dispositif de chômage partiel et un système de prêts garantis par l'État –, et levier monétaire. Les autorités publiques ont ainsi soutenu les circuits de financement de l'ensemble des acteurs économiques et conçu des prêts ciblés pour prévenir un durcissement des conditions financières liées au crédit et une possible recrudescence de faillites et de licenciements. La Banque centrale européenne a en outre temporairement racheté, dans le cadre du dispositif PEPP\*, des titres de dette au bénéfice des États et des grandes entreprises se finançant

sur les marchés. Si ces initiatives ont favorisé le redémarrage partiel des économies dès l'été 2020 et vont contribuer à une dynamique de reprise à moyen terme, elles ont renforcé le niveau d'endettement des États. Même une fois passé le plus fort de la crise sanitaire, nous pouvons craindre que certaines économies présentent pour un temps des fragilités, face à une potentielle hausse sensible du chômage et de la précarité, notamment parmi les plus jeunes.

## **Un soutien massif à l'économie pour stimuler l'activité**

L'industrie bancaire est intervenue dès les premières heures de la pandémie pour protéger l'ensemble des acteurs économiques d'une crise de liquidités et préserver leurs capacités d'investissement.

## **Vers un modèle économique plus durable et plus résilient**

Il importe désormais de nous projeter dans l'après-Covid, malgré la persistance de nombreux facteurs d'incertitude, qu'il s'agisse de la physionomie de la reprise, de la trajectoire des taux d'intérêt, de la capacité des États à rembourser leurs dettes ou des tensions commerciales susceptibles de perturber la fluidité des échanges internationaux. Face à la nécessité, mise en lumière par cette crise, de mieux préserver le bien commun, les enjeux liés au climat et à la transition écologique prennent une importance encore plus prégnante. Ils figurent au cœur des problématiques auxquelles les entreprises se doivent de répondre, en contribuant par l'exercice de leur activité à promouvoir une économie durable. De même, les turbulences économiques que la crise sanitaire entraîne dans son sillage génèrent une augmentation

**« Aux avant-postes en matière de finance durable, BNP Paribas prendra activement part aux plans de relance destinés à soutenir l'investissement et à accompagner la croissance. »**

Jouant pleinement son rôle d'opérateur essentiel au service de l'économie, BNP Paribas s'est ainsi mis en ordre de marche de manière extrêmement réactive. Il s'est agi en priorité d'assurer la continuité des flux financiers, de conseiller et d'accompagner tous nos clients et de prendre en charge leurs demandes de manière aussi rapide que personnalisée. Prenant appui sur la solidité financière du Groupe et sur la puissance d'exécution de son modèle diversifié et intégré, nous avons contribué de manière tout à fait significative à ce soutien massif à l'économie, avec l'ensemble de nos métiers et à travers tous nos territoires d'implantation. Présent tout autant aux côtés des professionnels et des PME que des grandes entreprises, pour répondre à leurs besoins de financement, le Groupe a joué un rôle prééminent de soutien à l'ensemble des acteurs économiques en Europe. Il m'appartient ici de souligner, au nom du Conseil d'administration, l'exceptionnelle mobilisation des équipes du Groupe, accompagnées pendant ces longs mois de crise par les dirigeants de BNP Paribas qui ont agi avec hauteur de vue, acuité et discernement pour soutenir au quotidien nos clients dans la difficulté et pour les conseiller face à la complexité de la crise que nous traversons.

des inégalités sociales, ce qui plaide pour un modèle économique plus inclusif. Dans ce contexte, l'Union européenne s'est dotée d'un fonds européen de relance de 750 milliards d'euros à l'été 2020 pour atténuer les effets de la crise et stimuler la reprise en posant les bases d'une économie plus résiliente. Aux avant-postes en matière de finance durable, BNP Paribas prendra activement part à la mise en œuvre des plans de relance destinés à soutenir l'investissement et à accompagner la croissance. De même, nous portons de longue date la conviction que le renforcement de l'intégration des marchés de capitaux des États membres permettrait d'orienter l'épargne, abondante dans la période que nous traversons, vers des besoins significatifs d'investissements liés à la transition énergétique ou l'innovation numérique, fers de lance d'une croissance équilibrée et durable. Pleinement conscient de la responsabilité qui lui incombe, notre Conseil d'administration agira avec exigence et constance pour mettre la finance au service d'un futur plus soutenable et pour accompagner, avec l'appui de nos actionnaires, ces nouvelles exigences éthiques, environnementales et sociétales.

\* Pandemic Emergency Purchase Programme.



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

# « Nous accompagnons la transition vers une économie durable »

## Quel regard portez-vous sur les résultats 2020 de BNP Paribas ?

**Jean-Laurent Bonnafé :** Au terme d'une année 2020 marquée par une crise sanitaire exceptionnelle, le Groupe se distingue par la résilience de ses résultats. Notre produit net bancaire, qui s'établit à 44,3 milliards d'euros, est quasi stable, et le résultat net part du Groupe, bien qu'en baisse de 13,5 %, dégage tout de même un solide profit de 7,1 milliards d'euros. Ces résultats

**« À travers ce soutien massif à l'économie, nous avons consolidé notre positionnement de partenaire privilégié des entreprises en Europe. »**

sont d'abord le fruit de l'engagement et de la mobilisation exceptionnels de l'ensemble des collaborateurs du Groupe qui ont été au plus près de nos clients pour les soutenir, tout en s'adaptant constamment au fil des mois, à des conditions inédites et éprouvantes. Dans le détail, à fin 2020, nous observons une nette progression de 13,9 % des revenus de notre pôle Corporate & Institutional Banking, qui reflète le dynamisme de notre activité de banque de financement et d'investissement et son rôle essentiel de soutien à l'économie face à la crise. Notre pôle Domestic Markets, qui rassemble notamment nos activités de banque de réseau en Europe, voit, dans un contexte persistant de taux d'intérêt très bas, une diminution de ses revenus de 2,1 %, mais a marqué une belle résistance en termes de dynamique commerciale. Quant à notre pôle International Financial Services, qui couvre, entre autres nos métiers d'assurance et de crédit à la consommation, il connaît une contraction de 7,2 % de ses revenus. Au sortir de cette année inédite marquée par un choc brutal et mondial, ces résultats témoignent de notre très grande

solidité financière. Ils soulignent également la force et la pertinence de notre modèle diversifié et intégré, ainsi que notre capacité d'adaptation rapide à des situations adverses. Ces deux atouts nous ont permis de mieux amortir les chocs liés à la crise sanitaire et économique. Ils nous mettent en bonne position pour préparer l'avenir et pour accompagner nos clients, dans les prochains mois, sur le chemin de la reprise économique.

## Comment le Groupe s'est-il mobilisé pour soutenir ses clients, l'économie, et répondre aux besoins les plus prégnants de la société ?

**J.-L. B. :** Dès le début de la crise sanitaire, BNP Paribas a soutenu l'ensemble des

nos encours de crédits a progressé de 33 milliards d'euros en 2020 et le Groupe a levé 396 milliards d'euros de financement pour ses clients sur les marchés de crédits syndiqués, d'obligations et d'actions. À travers ce soutien massif à l'économie, nous avons consolidé notre positionnement de partenaire privilégié des entreprises en Europe. Notre accompagnement pendant la crise s'est aussi porté, plus largement, vers la société : dans le cadre d'un vaste plan d'aide de près de 60 millions d'euros déployé avec nos partenaires associatifs dans une trentaine de pays, nous avons soutenu le secteur de la santé sous forme de dons aux hôpitaux et à divers programmes scientifiques

acteurs économiques, afin de répondre à leurs besoins immédiats et les accompagner dans la durée. Nous avons ainsi octroyé des crédits à nos clients particuliers, accordé des reports d'échéances de remboursement pour les prêts en cours, mis en place une offre pour nos clients en situation de vulnérabilité et proposé une offre de prêt à taux zéro pour les étudiants et les apprentis. Nous avons aussi été très présents aux côtés de nos clients professionnels et « entreprises » qui, très vite, ont été confrontés à de forts enjeux de maintien de leur activité induisant parfois des problématiques de financement. Dans ce cadre, nous avons soutenu leurs besoins de trésorerie via nos offres de crédits et la distribution de plus de 120 000 prêts garantis par les États, en France, en Italie et aux États-Unis notamment ; nous avons en outre accordé des reports de remboursements de dettes et investi en fonds propres dans les PME et ETI françaises. Nous envisageons d'ailleurs de doubler nos investissements dans les PME françaises, pour les porter à 4 milliards d'euros d'ici à 2024. Au global, le volume de

de recherche, et accompagné nos collaborateurs s'engageant personnellement dans des actions de volontariat. De même, nous avons mis en place, pour les plus fragilisés par la crise, des actions de mécénat et de solidarité, visant en particulier à maintenir l'accès à l'éducation pour les jeunes, à soutenir la culture et à aider les associations spécialisées dans l'aide alimentaire et la santé.

## Le plan stratégique 2017-2020 du Groupe est arrivé à son terme. Quel bilan en tirez-vous ?

**J.-L. B. :** Ce plan nous a en premier lieu permis de conduire avec succès la transformation digitale du Groupe et d'accélérer les projets à l'œuvre pour mieux répondre aux nouveaux besoins et usages de clients et de nos collaborateurs. Grâce à cette dynamique, nous avons notamment pu fluidifier et optimiser les parcours clients et concevoir de nouvelles offres, allant bien au-delà des simples services bancaires. Dans cette optique, nous avons largement mobilisé les énergies du Groupe dans tous nos métiers : la banque des particuliers propose une expérience digitale sans

[...]

[...] couture, et Nickel, qui a franchi le cap des 2 millions de comptes ouverts en avril 2021, est accessible aussi aisément en ligne que chez les buralistes; nos clients « entreprises » bénéficient également de solutions digitales d'aide à la gestion de leur activité; enfin, nous prenons appui sur les technologies de l'intelligence artificielle par exemple dans nos activités de marché et de banque de détail pour mieux servir nos clients. Ces avancées illustrent notre volonté d'allier le meilleur du digital et de l'humain, pour proposer un éventail complet de services et solutions, combinant aussi bien fluidité et autonomie que conseil et accompagnement personnalisés. L'efficacité démontrée de notre transformation digitale a en outre constitué un atout significatif



pour garantir la continuité de nos activités dès les premières heures de la pandémie. Face aux grands enjeux sociaux et environnementaux de notre temps, la volonté d'accélérer en matière de finance durable, et d'en faire l'un des fers de lance du développement de nos activités était aussi au cœur des priorités de notre plan 2017-2020. Outre l'exclusion de notre portefeuille de tout nouveau financement des entreprises dont l'activité est centrée sur le pétrole et le gaz de schiste, et progressivement celles liées au charbon thermique<sup>(1)</sup>, nous avons intégré des critères environnementaux, sociétaux

et de gouvernance (ESG) dans tous nos processus opérationnels. Nous avons également développé, dans l'ensemble de nos métiers, des instruments de financement et d'investissement qui placent aujourd'hui le Groupe parmi les leaders mondiaux de la finance durable. À fin 2020, BNP Paribas se positionne notamment comme le n° 1 mondial pour l'émission d'obligations durables, le n° 2 mondial<sup>(2)</sup> pour l'émission d'obligations vertes et le n° 2 en EMEA<sup>(3)</sup> du financement de projets liés aux énergies renouvelables. Ces avancées significatives, couplées à la grande solidité financière du Groupe, nous permettent d'appréhender l'avenir avec confiance.

Comment envisagez-vous la conjoncture en 2021 ? L'économie mondiale est-elle en mesure de repartir ?

**J.-L. B. :** Après une année éprouvante qui a vu la plupart des pays enregistrer de très fortes récessions, les premiers signes de reprise sont de mise pour 2021. Si l'économie chinoise est d'ores et déjà repartie de l'avant, les économies occidentales s'y emploient notamment grâce aux mesures de soutien budgétaire et qui sont mises en œuvre. En dépit de la persistance de certaines restrictions altérant le bon fonctionnement de l'économie, nous pouvons anticiper un retour progressif de la croissance, sur fond de montée en puissance des campagnes de vaccination. Je suis d'autant plus confiant que les entreprises, qui se sont désormais adaptées aux contraintes de la situation sanitaire, poursuivent à un rythme accéléré leur transformation digitale. Il faudra cependant compter avec une inévitable hausse des niveaux de chômage à moyen terme, notamment parmi les plus jeunes durement touchés par la crise et qu'il nous appartient de soutenir.

Comment, dans un tel contexte, BNP Paribas prépare-t-il l'avenir ?

**J.-L. B. :** À court terme, 2021 est une année de transition vers le prochain plan stratégique de BNP Paribas, que nous sommes en train de construire avec l'ensemble de nos lignes de métier. Dans la période que nous traversons, nous continuons par ailleurs à être pleinement mobilisés au service de nos clients, pour préparer avec eux la relance économique sur

des bases durables et rester à l'avant-garde en matière d'innovation bancaire. Prenant appui sur une organisation centrée autour de nos clients, les premiers travaux de réflexion liés à notre plan stratégique 2022-2025 s'inscrivent autour de quelques axes prioritaires : maximiser les synergies entre tous nos métiers du *retail*, au profit du déploiement accéléré de nos offres digitales ; renforcer notre développement dans les domaines de l'épargne, de l'investissement et de la protection ; amplifier la dynamique de croissance de l'activité de nos clientèles *corporate* et institutionnelles en s'appuyant sur des franchises de clientèles fortes ; enfin, poursuivre le renforcement de notre dispositif industriel, dans une organisation pleinement adaptée aux nouveaux modes de travail. Pour aborder au mieux ces nouveaux enjeux humains, technologiques et commerciaux, nous avons récemment ajusté le périmètre de nos pôles opérationnels en créant un ensemble Retail Banking, qui regroupe l'ensemble de nos métiers du *retail*, et un ensemble Investment & Protection Services pour concrétiser nos ambitions en matière d'épargne et d'investissement. Nous avons en outre fait évoluer, à cette occasion, l'équipe de direction du Groupe et poursuivi, dans ce contexte, le mouvement de féminisation de nos instances dirigeantes. Si l'on se projette à plus long terme, la crise que nous traversons nous invite collectivement à ériger un « monde d'après » plus protecteur de l'environnement, plus inclusif et davantage tourné vers l'idée de durabilité. Nous sommes d'ores et déjà très actifs sur les questions de finance durable et, en participant de manière significative au financement de la transition écologique de nos clients, nous accompagnons le passage à un modèle plus responsable. Nous entendons continuer dans cette voie et accélérer : nous alignons notre portefeuille de crédits sur la trajectoire prévue par l'Accord de Paris sur le climat, d'un réchauffement limité à 2 degrés, tendant vers 1,5 degré, et, plus récemment en avril 2021, nous avons rejoint la « Net-Zero Banking Alliance » créée par l'Initiative Finance de l'ONU Environnement (UNEP FI). Convaincus par ailleurs que la protection de la biodiversité constitue, au même titre que le climat, une nécessité absolue, nous allons porter nos engagements de financement

à impact positif sur la biodiversité à 3 milliards d'euros. Plus largement, d'ici à fin 2022, nos financements en faveur de la transition énergétique et orientés vers les secteurs contribuant directement aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies se porteront à 210 milliards d'euros.

« Nous sommes très actifs sur les questions de finance durable, et, en participant de manière significative au financement de la transition écologique de nos clients, nous accompagnons le passage à un modèle plus responsable. »

J'ai la conviction que BNP Paribas dispose de fondamentaux très solides pour relever les défis que la crise actuelle soulève et poursuivre son développement. Nous figurons parmi les acteurs mondiaux les plus avancés en matière de finance durable et nous jouons un rôle moteur au service de l'économie, en partenaire privilégié des entreprises. S'appuyant sur des franchises clients fortes et sur les expertises plurielles de nos équipes, notre modèle diversifié et intégré a démontré sa valeur et son utilité à l'épreuve de la crise. Fort de ces atouts et conformément à sa raison d'être, le Groupe jouera pleinement son rôle de financeur de l'économie, d'investisseur responsable et d'accélérateur dans la nécessaire transition vers une économie durable.

(1) D'ici à 2030 au sein de l'OCDE et de l'Union européenne, et d'ici à 2040 dans le reste du monde.  
(2) Bloomberg.  
(3) Dealogic.

À L'ÉCOUTE

DES

CHANGEMENTS

Anticiper et intégrer les attentes  
de nos parties prenantes

18

S'adapter à un environnement  
économique et réglementaire  
complexe

20

Mettre la technologie au service  
de l'expérience client

22

Accélérer la transition  
vers une économie durable

24

Allier la force d'un modèle global  
à la proximité territoriale

26

# Anticiper et intégrer les attentes de nos parties prenantes

BNP Paribas entretient un dialogue ouvert et régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cette démarche vise à mieux comprendre leurs attentes, à intégrer les transformations à l'œuvre dans la société et à nourrir les orientations stratégiques du Groupe.

## BNP Paribas évolue dans un écosystème au sein duquel il interagit avec différentes parties prenantes.

Parmi celles dites contractuelles figurent les clients, les collaborateurs et partenaires sociaux, les actionnaires et les fournisseurs. Les autres, qualifiées de stratégiques, comprennent notamment les entreprises au sein desquelles le Groupe investit, les organismes de régulation, les gouvernements et parlementaires, les organisations internationales, les collectivités territoriales et locales, la société civile, les agences de notation financière et extra-financière, les investisseurs ISR\*, les médias et les populations locales.

BNP Paribas a fait le choix fort d'interagir avec l'ensemble de ses parties prenantes dans le cadre d'un dialogue ouvert et constructif. Ces interactions revêtent des formes multiples, allant de la démarche d'information dédiée au dialogue structuré, en passant par des dispositifs d'échange et de suivi de la relation. Le Groupe souhaite ainsi anticiper les évolutions des métiers et améliorer ses produits et services, optimiser la gestion des risques auxquels il est confronté et identifier des solutions innovantes à impact positif sur la société.

109

échanges différents menés avec les ONG en 2020 à travers le monde.

Plus de 170

personnes consacrent la totalité ou la majorité de leur temps à la prise en charge des sujets RSE au sein du Groupe. Elles peuvent prendre appui sur plus de 400 contributeurs experts sur des sujets spécifiques.

## Identifier nos principaux enjeux

Au-delà de ces dispositifs d'écoute et d'échanges, le Groupe dispose d'une matrice de matérialité (cf. p. 624 du Document d'enregistrement universel 2020, accessible sur [invest.bnpparibas.com](https://invest.bnpparibas.com)). Cet outil cartographie et hiérarchise, sur la base de la perception de nos parties prenantes, les différents enjeux auxquels nous devons faire face. Sept d'entre eux sont apparus comme particulièrement cruciaux : données personnelles, éthique et conformité, changement climatique et transition énergétique, environnement de travail équitable et inclusif, satisfaction client, valeur économique de l'entreprise, transformation digitale.

Nous agissons au quotidien et dans la durée, notamment *via* notre plan stratégique, pour y apporter les réponses adéquates à ces enjeux, en lien avec les quatre grandes tendances (*voir ci-contre*) qui structurent notre environnement et les défis qu'elles sous-tendent. Ces différents enjeux revêtent pour le Groupe un caractère essentiel. C'est pourquoi ils viennent compléter le dispositif d'écoute mis en place avec nos différentes parties prenantes. Définis en 2018, ces enjeux restent en 2021 d'actualité. Leur hiérarchisation est néanmoins susceptible d'avoir évolué, au regard de la crise liée à la Covid-19. ■

\* Investissement Socialement Responsable.

## LES GRANDS ENJEUX DE NOTRE ENVIRONNEMENT

Ce tableau présente de manière synthétique les enjeux auxquels notre Groupe est confronté. Ils sont distribués autour de quatre mégatendances : s'adapter à un environnement économique et réglementaire complexe, mettre la technologie au service de l'expérience client, accélérer la transition vers une économie durable, allier la force d'un modèle global à la proximité territoriale.



### S'ADAPTER À UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉGLEMENTAIRE COMPLEXE

■ Éthique et conformité  
Données personnelles  
Valeur économique de l'entreprise

■ Gouvernance  
Concurrence libre et loyale  
Pratiques transparentes  
Droits humains

■ Plan de continuité d'activité  
Risques géopolitiques



### ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE

■ Changement climatique et transition énergétique  
Environnement de travail équitable et inclusif  
Éthique et conformité

■ Impacts environnementaux opérationnels  
Investissements et financements responsables  
Pratiques transparentes  
Politique employeur  
Droits humains

■ Achats responsables  
Protection de la biodiversité



### METTRE LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

■ Données personnelles  
Transformation digitale  
Satisfaction client

■ Développement des talents



### ALLIER LA FORCE D'UN MODÈLE GLOBAL À LA PROXIMITÉ TERRITORIALE

■ Satisfaction client

■ Plan de continuité d'activité  
Accès pour tous aux produits et services  
Soutien aux communautés locales

■ Enjeux cruciaux ■ Enjeux majeurs ■ Enjeux importants

Les enjeux présentés sont issus de la matrice de matérialité de BNP Paribas, réalisée en décembre 2018 et mettant en évidence la perception et l'importance d'une centaine d'enjeux - identifiés comme cruciaux, majeurs ou importants - pour les parties prenantes externes et internes du Groupe. Consultez la matrice en p. 624 du Document d'enregistrement universel 2020 de BNP Paribas, accessible sur [invest.bnpparibas.com](https://invest.bnpparibas.com)

# S'adapter à un environnement économique et réglementaire complexe

**Avec le déclenchement de la crise sanitaire liée à la Covid-19, l'économie mondiale a subi un choc significatif.** Les confinements successifs et les mesures restrictives prises pour lutter contre la pandémie ont entraîné une chute drastique du PIB dans la quasi-totalité des économies développées, impactant fortement l'ensemble des secteurs d'activité malgré des disparités. Les États, avec l'appui des banques centrales, ont très vite réagi. Les plans de relance, marqués par des mesures structurelles de soutien à l'économie et une très forte injection de liquidités, ont permis un redémarrage timide mais encourageant de la croissance. Marquée par des tensions économiques entre la Chine et les États-Unis, l'année 2020 a également constitué une période de transition pour l'Union européenne, qui a abouti à la sortie effective du Royaume-Uni.

Pour éviter un recul trop important de leur activité, les entreprises ont dû s'adapter, se transformer et innover afin de trouver des relais de croissance. Les banques ont pris des mesures fortes pour accompagner leurs clients et la société. Cela s'est concrétisé par des solutions

différenciées, comme des reports d'échéances ou des prêts garantis par les États, et de nécessaires actions de solidarité. Les banques ont largement contribué au rebond de l'activité et au maintien du niveau des investissements. Cette mobilisation intervient dans un contexte où la complexité croissante de l'environnement réglementaire bancaire et de la supervision associée induit une relative incertitude des évolutions futures, des coûts de conformité, ainsi qu'un risque de bonne exécution des différentes mesures. Dans ce cadre, le risque lié au non-respect des législations et réglementations en vigueur, en particulier celles relatives à la protection des intérêts des clients et des données personnelles, constitue un risque significatif pour l'industrie bancaire. Enfin, la crise sanitaire s'accompagne d'une prise de conscience grandissante de l'urgence écologique. La vigilance accrue des autorités de supervision en matière de risques climatiques et l'émergence de nouvelles attentes quant à leur prise en compte dans les systèmes de mesure et de gestion pourraient déboucher sur de nouvelles exigences en capital. ■

**- 4,3%**

C'est la contraction  
du PIB mondial  
en 2020  
(La Banque mondiale)

**750 Md€**

C'est le montant  
du plan de relance  
économique approuvé  
par les 27 membres  
de l'Union européenne  
en juillet 2020



William De Vijlder,  
sur la crise sanitaire  
et les perspectives  
économiques.

## Le point de vue de William De Vijlder, Directeur de la Recherche économique de BNP Paribas

### Quel bilan économique peut-on tirer de l'année 2020 ?

**William De Vijlder :** Dès le début de la crise, les gouvernements et les banques centrales ont dû prendre des mesures fortes pour atténuer l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière des ménages et des entreprises. Comme la majorité des acteurs bancaires, BNP Paribas s'est immédiatement associé à ces efforts en octroyant des crédits, en aidant ses clients à augmenter leurs fonds propres ou à émettre de la dette, tout en continuant à les informer et à les conseiller. Nous avons aussi proposé des analyses économiques approfondies aux clients de nos métiers de gestion d'actifs et d'investissement afin d'évaluer les répercussions des décisions prises au niveau mondial par les banques centrales et les États.

### Comment les banques se mobilisent-elles pour accompagner la relance de l'économie au niveau mondial ?

**W. De V. :** La priorité, c'est désormais d'accompagner au mieux les plans de relance qui ont été votés par les autorités

**« Les perspectives de croissance mondiale et européenne pour 2021 sont positives et le Groupe entend y contribuer. »**

politiques. Nos actions en tant que banques s'inscrivent, de fait, dans la continuité des mesures prises depuis le début de la crise afin de soutenir la trésorerie des entreprises, de financer les projets d'investissement de nos clients, et plus largement de les conseiller dans leurs choix financiers. Les perspectives de croissance mondiale et européenne pour 2021 sont positives, et le Groupe entend y contribuer.

### Quels sont les principaux risques que vous identifiez pour l'année 2021 ?

**W. De V. :** Le premier risque porte sur l'éventuel décalage de la reprise économique, notamment en Europe, du fait du rebond épidémique du premier trimestre. Le deuxième concerne la réduction progressive des aides des États. Comment les acteurs économiques vont-ils réagir ? Les entreprises les plus fragiles vont-elles cesser leur activité ? Quel impact sur les courbes du chômage ? Autant d'inconnues avec lesquelles il va falloir composer. Le troisième risque, c'est l'ampleur du choc subi par les entreprises, dont certaines ne pourront assurément pas reprendre leur niveau d'activité d'avant la pandémie de la Covid-19, du moins à court terme. Elles vont devoir simultanément renforcer leurs fonds propres, rembourser les dettes contractées et retrouver le chemin de la croissance. Je suis cependant assez optimiste. La sortie de crise se profile, l'économie des États-Unis va repartir plus rapidement que prévu, soutenus par leur gigantesque plan de relance, avec un puissant effet d'entraînement sur l'économie mondiale. Les avancées vaccinales devraient progressivement porter leurs fruits et les mesures restrictives s'alléger, surtout à partir du troisième trimestre. Ce sursaut de confiance devrait accompagner positivement la reprise.

# Mettre la technologie au service de l'expérience client

**En raison des contraintes sanitaires, des pans entiers de l'économie ont dû se réinventer en profondeur dans des délais très courts.**

Les entreprises, qui pour la plupart avaient déjà engagé leur transformation digitale, ont fortement accéléré cette dynamique dans le but de garantir une continuité de service. Comme tous les secteurs d'activité, l'industrie bancaire a dû réagir rapidement afin de soutenir l'ensemble de ses clients face à une crise aussi soudaine que brutale. Le rôle de conseil des banques a été particulièrement essentiel pour apporter aux clients les expertises dont ils avaient besoin. En parallèle, les systèmes d'information ont dû s'adapter dans le monde entier pour faire face à de nouveaux modes de vie, de travail et de consommation, avec le recours massif au télétravail et le développement de l'e-commerce comme des paiements à distance. La transformation digitale, déjà bien avancée du secteur bancaire, s'est

**+ 4,8 %**

**de ventes d'ordinateurs en 2020 dans le monde, soit la plus forte croissance annuelle depuis dix ans, du fait de la généralisation du télétravail**  
(Gartner)

**+ de 65 %**

**C'est la part de paiements sans contact dans la totalité des transactions par carte dans 10 pays membres de la Banque des règlements internationaux (BRI) en juin 2020, contre 30 % en septembre 2019**  
(BRI)

intensifiée afin de développer des solutions adaptées aux différents usages et types de clientèle. En veillant à ce que les données soient toujours traitées dans un cadre sécurisé en accord avec les standards et réglementations en vigueur, les banques cherchent à accompagner les nouveaux usages des clients en conjuguant le meilleur de l'humain (pour l'accompagnement personnalisé et le conseil) et du digital (pour le *selfcare* et le traitement accéléré de certaines demandes). De nouveaux écosystèmes émergent depuis quelques années, fondés sur l'innovation interne et sur une coopération accrue avec les start-up et les fintechs, aboutissant à développer des solutions novatrices allant au-delà du service bancaire. En lien avec des attentes de plus en plus fortes de la société, les avancées technologiques permettent également de proposer des services innovants, ayant un impact positif en faveur d'une croissance inclusive et plus respectueuse de l'environnement. ■

## Le point de vue

de **Sophie Heller**,  
Chief Operating Officer,  
BNP Paribas Retail Banking,  
et de **Philippe Maillard**,  
Chief Operating Officer,  
Corporate & Institutional  
Banking

**Quel est l'impact de la crise sur les usages des clients et comment BNP Paribas s'est-il adapté ?**

**Sophie Heller :** La crise a accéléré la transformation des usages, qu'il s'agisse du recours aux outils d'assistance en ligne ou du paiement sans contact, comme en Belgique où ils représentent désormais un paiement sur trois. Nous avons mis en place des processus 100 % digitaux ou simplifiés – l'e-signature pour les entreprises chez BNP Paribas Leasing Solutions et la Banque De Détail en France (BDDF), par exemple –, tout en équipant nos conseillers pour gérer la relation client à distance.

**Philippe Maillard :** Nous avons encore accentué l'usage de canaux digitaux pour distribuer nos produits. Des outils en ligne, tels que ceux permettant aux clients de consulter et de faire vivre leurs opérations, ont aussi connu un développement important, à l'instar du portail Centric.

**Quels sont les grands enjeux pour BNP Paribas relatifs au digital ?**

**P. M. :** Ils restent centrés sur trois piliers. Notre fil conducteur est avant tout d'améliorer en permanence la valeur délivrée à nos clients, dans une proximité accrue, en misant sur nos plateformes électroniques et leurs services associés. Ensuite, nous industrialisons nos processus pour absorber les fortes croissances de volume d'affaires. Enfin, nous développons la qualité et le confort de travail de nos équipes grâce à des outils collaboratifs à distance.

**S. H. :** À court terme, notre principal enjeu est d'améliorer l'accessibilité, la fiabilité et la fluidité des parcours digitaux. En parallèle, nous lançons des chantiers structurants pour nous positionner comme le partenaire de confiance de nos clients. Pour cela, nous perfectionnons nos offres en collaborant avec un écosystème de partenaires. Nous conjugons le meilleur du digital et de l'humain afin d'approfondir notre relation avec chaque client. Pour l'accompagner de manière personnalisée et proactive dans la durée, nous nous appuyons sur un usage sécurisé et raisonné de la data.

**Justement, le volume de données clients augmente. Quelle est l'approche du Groupe sur l'usage de la data ?**

**S. H. :** Nous développons des savoir-faire spécifiques. Par exemple, nos scores d'octroi de crédit aux entreprises s'appuient à présent sur leurs transactions et non sur leur seul bilan, afin de disposer d'une vision actualisée et fiable de leur activité.

**P. M. :** Les données constituent un avantage concurrentiel. Il nous faut maximiser leur potentiel tout en nous attachant à les protéger. Notre priorité est donc de consolider nos acquis en matière de qualité et de disponibilité, tout en renforçant encore leur sécurité et leur confidentialité grâce, notamment, à des solutions d'encryptage innovantes.



Philippe Maillard  
et Sophie Heller, sur  
les enjeux digitaux  
et l'expérience client.

# Accélérer la transition vers une économie durable

À l'heure où les crises sanitaire, écologique et sociale s'additionnent, il apparaît urgent d'accélérer notre évolution vers une société à la fois plus solidaire et plus respectueuse de l'environnement.

En effet, la prégnance de ces enjeux s'est accrue avec la pandémie de la Covid-19, qui a notamment exacerbé les inégalités sociales. Particulièrement touchés, les jeunes doivent constituer une priorité, au même titre que la lutte pour la diversité, l'inclusion et les actions en faveur de la protection de l'environnement. Une priorité à laquelle les entreprises doivent prendre toute leur part. En orientant les flux de financement et d'investissement vers des modèles plus inclusifs et plus respectueux de l'environnement, et donc plus résilients, les banques jouent un rôle fondamental dans cette transformation de nos modèles économiques. Elles s'affirment ainsi comme moteurs de développement économique

et vecteurs de lien social. Leur contribution au financement des innovations qui accompagnent le passage à une économie durable est essentielle. BNP Paribas s'est mobilisé de façon exceptionnelle pour ses clients et la société, accordant plus de 250 milliards d'euros de financements dans le monde, et accordant des dons d'urgence à hauteur de 60 millions d'euros. La stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de BNP Paribas contribue pleinement à l'atteinte des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, qui visent à éradiquer la pauvreté, renforcer la résilience au changement climatique et assurer prospérité et perspective d'avenir à chacun. Chaque année depuis 2016, le Groupe mesure sa contribution à l'atteinte des ODD et se fixe des objectifs de progression ambitieux : fin 2020, cette contribution s'élevait à 188 milliards d'euros. ■

**1 million**  
d'espèces  
animales et végétales  
sont aujourd'hui  
menacées d'extinction  
(Ipbes, Plateforme  
intergouvernementale  
sur la biodiversité et les  
services écosystémiques)

**64 %**  
C'est la hausse  
des émissions mondiales  
de CO<sub>2</sub> entre 1990 et 2017  
(Commissariat général  
au développement durable,  
France, 2020)



Laurence Pessez  
et Frédéric Janbon,  
sur les engagements  
du Groupe et les  
produits responsables,  
en réponse à l'urgence  
environnementale.

**Le point de vue  
de Laurence Pessez,  
Directrice de la Responsabilité  
Sociale et Environnementale  
de BNP Paribas,  
et de Frédéric Janbon,  
Chief Executive Officer de  
BNP Paribas Asset Management**

**Quelles sont, en 2021, les priorités  
du Groupe face à l'urgence  
environnementale ?**

**Laurence Pessez :** Notre objectif est de devenir le leader de la finance durable. Notre première priorité est donc d'aligner notre portefeuille de crédits au minimum avec la trajectoire d'émissions de CO<sub>2</sub> prévue par l'Accord de Paris de 2015. Nous allons aussi intégrer dans notre prochain plan stratégique 2022-2025 des objectifs quantitatifs en matière de produits responsables. En troisième lieu, le Groupe entend contribuer à la protection de la biodiversité. Une position a été publiée et des engagements forts ont été pris, avec par exemple des critères de zéro déforestation en Amazonie et au Cerrado.

**Quels sont les leviers d'action  
de BNP Paribas ?**

**L. P. :** Nous sommes l'un des premiers signataires de la « Net-Zero Banking Alliance », qui nous engage à piloter notre portefeuille de crédits pour financer une économie « net zéro » d'ici à 2050. Nous soutenons aussi fortement

le secteur des énergies renouvelables, avec un montant passé de 7 milliards d'euros en 2015 à 17,8 milliards d'euros en 2020. Nous avons annoncé que nous allons cesser de financer le secteur du charbon d'ici à 2030 dans les pays de l'OCDE et de l'Union européenne, et d'ici à 2040 dans le reste du monde. Dans le secteur de la production d'électricité, notre portefeuille est déjà en ligne avec une trajectoire en deçà de 2 °C. De plus, nous proposons à nos clients, particuliers ou entreprises, différents outils de financement dédiés à la transition énergétique : fonds d'investissement verts, obligations vertes ou crédits à impact positif.

**Frédéric Janbon :** Il faut savoir qu'avec 1 165 milliards d'euros investis, nos métiers d'investissement et d'assurance contribuent d'ores et déjà de manière significative au financement de la transition vers une économie respectueuse de l'environnement, bas carbone et inclusive. Chez BNP Paribas Asset Management, nous utilisons déjà des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour l'ensemble de nos investissements. Cela nous permet de sélectionner et d'intégrer dans nos fonds labellisés ISR et/ou dans nos fonds thématiques les entreprises tournées vers la transition climatique et de les accompagner dans leur stratégie de développement durable via notre engagement actionnarial.

**Comment le Groupe accompagne-t-il  
concrètement ses clients et les aide-t-il  
à accélérer leur transition écologique ?**

**F. J. :** Nous répondons aux aspirations des épargnants de donner du sens à leurs placements en leur proposant des produits responsables. Avec 20 milliards d'euros d'encours gérés, BNP Paribas Asset Management est numéro 1 en Europe en fonds thématiques, et 75 % de ses nouveaux actifs gérés en 2020 le sont dans des fonds labellisés ISR ou équivalent. C'est une belle avancée !

# Allier la force d'un modèle global à la proximité territoriale

**La crise de la Covid-19 a mis en évidence la forte dépendance des entreprises en matière de chaînes d'approvisionnement logistiques.** L'effondrement soudain de la production industrielle et la chute brutale des exportations chinoises ont mis à l'arrêt, du jour au lendemain, de très nombreuses lignes de production en Europe comme aux États-Unis. Cette situation inédite fait clairement apparaître la nécessité pour les entreprises de repenser en partie leur chaîne de valeur, de diversifier leurs approvisionnements sur le plan géographique et de se recentrer dès que possible sur des circuits courts. Si cette démarche consistant à privilégier la production locale n'est pas nouvelle, elle s'inscrit nécessairement dans un temps long. Car elle permet de (re)créer localement de l'emploi, de lutter contre l'exclusion sociale et de favoriser l'insertion professionnelle. En soutenant les entreprises, les associations et les institutions pour construire leurs

projets et surmonter leurs difficultés, les banques ont un rôle majeur à jouer dans le développement durable des territoires. Grâce à des activités très diversifiées et à son maillage géographique fin et important, BNP Paribas a l'opportunité d'avoir un impact positif significatif sur le développement économique, urbain, social et culturel des territoires. Le Groupe contribue à en animer la transformation en accompagnant, par ses financements et ses investissements, les particuliers, les professionnels, les entreprises et les associations qui y sont implantés. Ces activités sont renforcées par des actions de solidarité en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes et de l'inclusion des réfugiés, notamment. ■

**48 %**  
des Européens déclarent consommer plus de produits locaux en 2020 qu'il y a trois ans, et 43 % jugent qu'encourager l'achat de produits fabriqués localement est « tout à fait prioritaire », contre 39 % en 2019  
(Observatoire Cetelem de la Consommation 2020. Étude réalisée dans 15 pays européens; 14 200 personnes interrogées en ligne.)

## Le point de vue

de **Nandita Bakhshi**,  
President & Chief Executive  
Officer of Bank of the West,  
et co-CEO of BNP Paribas USA,  
de **Valérie Tamagny-Ferrier**,  
responsable Région Grand  
Ouest, BDDF, et de **Paul Yang**,  
Chief Executive Officer,  
BNP Paribas in Asia-Pacific.

Comment BNP Paribas contribue-t-il à la mise en place d'un modèle plus durable dans les territoires ?

**Paul Yang :** Par ses activités et ses engagements forts, le Groupe agit sur l'ensemble de ses territoires d'implantation en faveur d'une économie plus inclusive, mieux partagée et respectueuse de l'environnement. En Asie-Pacifique (APAC), nous menons un grand nombre d'initiatives liées à la transition énergétique. En 2020, nous avons par exemple financé plusieurs projets solaires en Inde et en Malaisie, ainsi qu'un projet de ferme éolienne à Taiwan.

**Valérie Tamagny-Ferrier :** Autre exemple de l'engagement de BNP Paribas localement : en France, dans la région Grand Ouest, le Groupe agit pour le développement durable des territoires en soutenant notamment l'entrepreneuriat sous toutes ses formes, en lien étroit avec les écosystèmes locaux. Nous accompagnons aussi une vingtaine d'associations engagées pour l'égalité des chances, l'inclusion numérique et le développement des territoires.

Quelles sont les actions déployées par le Groupe pour lutter contre l'exclusion sociale, favoriser l'insertion professionnelle et développer les territoires ?

**Nandita Bakhshi :** Aux États-Unis, nous avons lancé l'opération « 1 % for the Planet Checking Account », qui permet à nos clients de suivre leurs émissions de CO<sub>2</sub> et de donner 1 % de leurs revenus issus de cette catégorie de compte à la cause environnementale. Nous avons également noué un partenariat avec l'organisation à but non lucratif Grameen America qui octroie des microcrédits et encourage l'entrepreneuriat des femmes vivant dans la pauvreté.

**P. Y. :** En APAC, nous avons, face à la pandémie, injecté 4 millions d'euros dans différents programmes philanthropiques. Ces fonds ont servi à supporter les communautés locales en octroyant une aide alimentaire aux familles dans le besoin et à fournir aux enfants défavorisés des équipements WiFi. Nous avons aussi continué à accompagner les programmes tournés vers l'alphabétisation et l'éducation de jeunes filles de notre partenaire de long terme, « Room To Read », en Inde et au Vietnam.

Quelles sont vos priorités en 2021 ?

**V. T.-F. :** L'accompagnement de la transition écologique, grâce à une connaissance accrue des acteurs, afin de « jouer collectif », et à la promotion d'une offre élargie sur les sujets environnementaux, constitue une de nos priorités. La montée en compétences, la valorisation des talents et la place des femmes aux postes à responsabilités font également partie de nos principaux axes de mobilisation.

**N. B. :** Notre priorité, c'est la reprise durable qui sera bénéfique pour tous, y compris pour les personnes physiques ou morales les plus affectées par la crise. Nous nous concentrons sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, en particulier ceux dédiés à la transition énergétique, à l'entrepreneuriat et à la diversité. Nous poursuivons aussi nos actions en faveur de l'égalité des sexes et de la mobilité économique en soutenant l'inclusion des femmes et les entrepreneurs issus de minorités.



Paul Yang, Valérie Tamagny-Ferrier et Nandita Bakhshi, sur la présence du Groupe dans les territoires.

MOBILISÉS POUR

NOUS

ACCOMPAGNER

20 ans dans un monde  
qui change 30

Un modèle diversifié et intégré,  
créateur de valeur 34

Des équipes plurielles  
et engagées, au service  
de nos clients 36

Poursuivre notre stratégie  
de développement et  
de transformation 38

Nos trois pôles opérationnels 40

Retail Banking 41

Investment & Protection Services 42

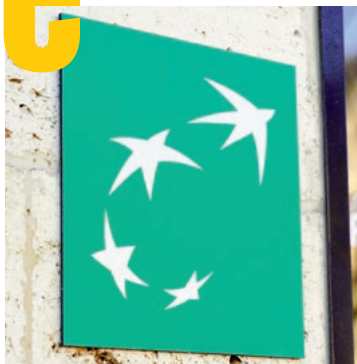
Corporate & Institutional Banking 43

Anticiper et maîtriser les risques 44

# 20 ans dans un monde qui change

Depuis sa création en 2000, et fort de près de 200 ans d'histoire, le Groupe s'est construit au service de ses clients en étant à l'écoute de la société. Durant ces vingt années, il n'a cessé de se développer en élargissant sa présence en Europe et dans le reste du monde, et en multipliant ses expertises. Il a bâti un modèle diversifié et intégré, au service de plusieurs grandes priorités : **innover pour optimiser l'expérience client et les accompagner à long terme dans leurs projets et leur croissance ; contribuer à l'émergence et à l'accélération d'une économie plus durable ; agir au quotidien de manière éthique, inclusive et responsable.**

Des engagements forts qui font, aujourd'hui, de BNP Paribas un groupe solide et résilient dans un contexte sans précédent, et une banque européenne de référence au rayonnement international.



2000  
**Création du groupe BNP Paribas** issu de la fusion entre BNP et Paribas. Dévoilement de la nouvelle marque lors du tournoi de tennis de Roland Garros, dont BNP est partenaire.

2001  
**BancWest** (États-Unis) devient une filiale à 100 % de BNP Paribas.

2002  
**Mise en circulation de l'euro** dans 12 pays de l'Union européenne.

2003



2005  
**Lancement en France du Projet Banlieues** en faveur des jeunes des Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville.

2005  
**Accélération du développement international** : joint-venture avec TEB (Turquie), acquisition de Cofinoga (France) et d'UKRSIBBANK (Ukraine), partenariat avec Bank of Nanjing (Chine).



Signature de la **Charte de la diversité**, et accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle femmes-hommes.

2004  
Création de la fonction **Conformité**.

Création de la fonction **Développement durable**.

2003  
**L'ouverture du site bnpparibas.net** marque une avancée significative dans le déploiement de la banque multicanal.

2005

2006  
**Acquisition de BNL** (Banca Nazionale del Lavoro), 6<sup>e</sup> banque transalpine. En Italie comme en France, l'ensemble des métiers du Groupe peut s'appuyer sur un réseau bancaire national pour déployer ses activités.



Le Groupe signe les **Principes pour l'Investissement Responsable**.

2008  
Début de la crise dite « des *subprimes* », à l'origine d'une crise de liquidité et de solvabilité mondiale.

2009  
**Acquisition de Fortis Banque (Belgique) et de BGL (Luxembourg)** qui marque le déploiement du modèle de banque diversifiée et intégrée en Europe.



2009

Création de **One Bank**. L'approche favorise la collaboration entre tous les métiers de Corporate Banking afin d'accompagner les clients « entreprises » dans tous leurs projets de développement à l'international.

Crise de la dette européenne, faisant suite à la crise de la dette grecque.



2011  
Développement des activités de Trade Finance notamment en Amérique et en Europe.

Avec **l'application Mes Comptes**, BNP Paribas est la première banque en France présente sur l'App Store.



2010  
**Arval, spécialiste de la location longue durée de véhicules d'entreprise**, ouvre un centre d'essai de véhicules électriques et hybrides.

2012  
Première offre de **paiement sans contact**<sup>(1)</sup> en France.

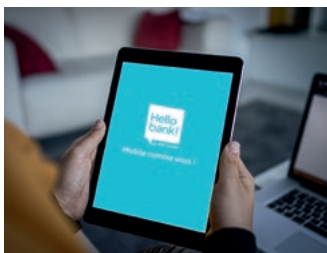


Intégration de la **fonction RISK** au niveau mondial.

2013  
BNP Paribas, La Société Générale et La Banque Postale lancent **Paylib** : une solution de paiement en ligne simple et sécurisée.

Intégration de **critères extra-financiers** dans la rémunération variable de 5000 managers.

BNP Paribas lance **sa banque digitale Hello bank!**



2015  
« **Meilleure banque privée en Europe** » pour la quatrième année consécutive (*Private Banker International*).

Acquisition de **BGŻ en Pologne**, qui deviendra en 2019 BNP Paribas Bank Polska, et de **DAB Bank AG** en Allemagne.



Développement du **renforcement des dispositifs du Groupe en matière de conformité** et de contrôle à la suite des sanctions imposées par les Autorités américaines, avec pour ambition de devancer les attentes réglementaires.

2014  
Intégration de **critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)** dans la politique crédit du Groupe.

2016  
Le Groupe émet sa **première obligation verte** en euros et se classe parmi les 3 premiers acteurs mondiaux du marché des obligations vertes.



Signataire de la **charte Handicap et Entreprise** de l'Organisation internationale du travail.

BNP Paribas **renforce sa politique sectorielle** concernant le charbon.

« **Meilleure banque au monde** » (*Euromoney*).



2017  
Lancement d'un plan de transformation digitale : **2,7 milliards d'euros investis** entre 2017 et 2020.

2018  
**Arrêt du financement** des activités de gaz et pétrole de schiste, et de sables bitumineux.



BNP Paribas acquiert **Nickel**, qui propose des solutions bancaires accessibles à tous, directement en ligne ou chez les buralistes, et sans conditions de revenus.

**25 % de femmes** parmi les 500 Top Executives.

Création de la **Direction de l'Engagement d'entreprise**, représentée au sein du Comité Exécutif du Groupe.



Lancement de **Lyf Pay** (aujourd'hui Lyf), une solution mobile universelle, multiservice et sécurisée.

« **Meilleure banque au monde pour la finance durable** » (*Euromoney*).

Signature d'un accord avec **UNI Global Union** garantissant à tous les collaborateurs de BNP Paribas un socle social commun visant l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail au sein du Groupe. Et, ce faisant, à plus d'égalité et à une croissance inclusive.



2019  
**13,6 millions de clients digitaux** dans les réseaux de banque de détail du Groupe<sup>(2)</sup> et plus de 21 millions d'ordres électroniques traités pour les clients chez Global Markets (CIB).

2020  
Accord avec **Deutsche Bank** pour la reprise de son activité de Prime Brokerage.



**Mobilisation de BNP Paribas face à la pandémie de Covid-19** : soutien aux clients dès le début de la crise (obligations durables, PGE<sup>(4)</sup>, conseil, etc.), plan d'aide international de près de 60 millions d'euros pour le secteur médical et pour les personnes fragiles et défavorisées.

**9,4 milliards d'euros de Sustainability-Linked Loans** signés par le Groupe.

Publication de la **raison d'être de BNP Paribas**<sup>(3)</sup>.

Participation au **premier blue bond** émis par une entreprise en Asie (*voir p. 59*).

**20 ans**  
dans un monde  
qui change

(1) Technologie NFC : Near Field Communication. (2) Clients ayant effectué au moins une connexion par mois sur le périmètre : clients particuliers, professionnels et banque privée des réseaux de banque de détail à l'international (Europe Méditerranée et BancWest) et clients des banques digitales (y compris en Allemagne, en Autriche et Nickel). (3) Texte synthétisant les documents Mission et vision (2015), Code de conduite (2016) et Manifeste de l'Engagement (2018), dont l'élaboration a impliqué de nombreux collaborateurs. (4) Prêts garantis par les États.

# Un modèle diversifié et intégré, créateur de valeur



ENJEUX ÉCONOMIQUES  
ET RÉGLEMENTAIRES



ENJEUX  
DIGITAUX



ENJEUX SOCIÉTAUX  
ET ENVIRONNEMENTAUX



ENJEUX  
LOCAUX

Au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons, nous accompagnons les transitions de la société en apportant notre expertise et en contribuant au financement de l'économie. **Nous créons de la valeur grâce à notre modèle diversifié et intégré, basé sur la diversification des risques et la coopération entre nos métiers.** Dans le contexte inédit de la crise sanitaire, notre modèle économique nous a permis de soutenir nos clients. Dans toutes les phases de cette crise, BNP Paribas a prouvé sa capacité à s'adapter et à se mobiliser rapidement, tout en démontrant sa proximité avec l'ensemble de ses clients.

## Nos atouts

**Un Groupe européen d'envergure internationale** présent dans 68 pays et territoires

**Des collaborateurs engagés** 193 319 personnes dans le monde

**Une structure financière solide** avec 117,3 Md€ de capitaux propres

**Une grande diversification des risques par métiers,** par géographies et par secteurs

**Une coopération entre les métiers** au cœur de la dynamique du Groupe

**Une culture technologique et d'innovation** au service de nos clients

## Notre modèle diversifié et intégré à fin 2020

### Domestic Markets (DM)

62 461 collaborateurs  
PNB<sup>(1)</sup> : 15,5 Md€

### International Financial Services (IFS)

75 439 collaborateurs  
PNB<sup>(1)</sup> : 15,9 Md€

### Corporate & Institutional Banking (CIB)

33 703 collaborateurs  
PNB<sup>(1)</sup> : 13,8 Md€

## Nos solutions

### Accompagnement

#### Conseil

#### Financement

#### Investissement

#### Épargne

#### Protection

## Notre création de valeur

pour l'ensemble de nos parties prenantes : clients, actionnaires et investisseurs, collaborateurs, partenaires et fournisseurs, collectivités, territoires et société civile.

### En promouvant l'innovation utile pour nos clients

(particuliers, entrepreneurs, PME-ETI, grandes entreprises, institutionnels, associations)

■ **> de 6,1 millions** de clients actifs sur les applications mobiles<sup>(2)</sup> (+ 20,1 % / 4T19)

■ **+ 78 %** de clients actifs sur mobiles entre fin 2016 et fin 2020<sup>(2)</sup>

■ **Nickel** : plus de **2 millions** de comptes ouverts<sup>(3)</sup>, un nombre multiplié par plus de 4 depuis 2016

■ **Près de 20 %** de croissance, par rapport à 2019, des ordres électroniques traités pour les clients chez Global Markets (CIB)

### En favorisant une croissance durable pour l'économie

■ **809 Md€** de crédits à la clientèle

■ **1 165 Md€** d'actifs gérés par les équipes de l'Asset Management, de BNP Paribas Wealth Management, de BNP Paribas Cardif et de BNP Paribas Real Estate

■ **396 Md€** de financement levés pour les clients sur les marchés de crédits syndiqués, d'obligations et d'actions

■ **44,3 Md€** de produit net bancaire

■ **7,1 Md€** de résultat net part du Groupe

■ **Dividende de 1,11 €** par action payée en numéraire<sup>(4)</sup>

■ **N° 1 mondial<sup>(5)</sup>** avec 24,2 Md€ d'obligations durables à fin 2020

### En développant notre contribution pour la société

■ **Plus de 120 000** prêts garantis par les États (PGE) accordés aux entreprises impactées par la Covid-19

■ **Plan d'urgence de près de 60 M€** pour faire face à la crise sanitaire, dont près de 27 M€ de dons au secteur médical

■ **5,9 Md€** d'impôts et taxes payés par le Groupe dans le monde

■ **N° 1 mondial<sup>(6)</sup>** avec 14,5 Md€ d'obligations liées à la pandémie à fin 2020

(1) PNB : produit net bancaire. (2) Clients avec au moins une connexion à l'application mobile par mois (en moyenne au 4e trimestre 2020) - périmètre : clients particuliers, professionnels et banque privée des réseaux ou de banques digitales de Domestic Markets (y compris Allemagne, Autriche et Nickel). (3) Depuis sa création. (4) Hors restitution complémentaire envisagée dès l'abrogation de la recommandation de restriction de la Banque centrale européenne (BCE) prévue d'ici à fin septembre 2021 « en l'absence d'évolutions nettement défavorables ». (5) Bloomberg. (6) Bloomberg, Global Pandemic Bonds. Chiffres au 31/12/2020. Effectifs en Équivalent Temps Plein (ETP).

Les collaborateurs  
du Groupe, en  
première ligne  
depuis le début  
de la crise.

# Des équipes plurielles et engagées, au service de nos clients

Les 193 000 collaborateurs de BNP Paribas constituent un actif clé de l'entreprise. Leurs expertises et leur engagement nous permettent de répondre au mieux aux besoins et aux attentes de nos clients dans tous nos métiers et toutes nos géographies. Dans le cadre de la transformation du Groupe, nous déployons une politique de Ressources Humaines attractive et responsable, fondée sur le développement des compétences et sur l'amélioration de l'expérience collaborateur. Elle est également reconnue pour ses dispositifs en faveur de la diversité et de l'inclusion, et pour le niveau d'engagement des collaborateurs qu'elle génère. Explications.

Depuis mars 2020, nous devons composer avec la pandémie de la Covid-19 dont les impacts ont bouleversé nos modes de vie et de travail. Contraints de repenser notre organisation et nos façons de travailler du fait des contraintes sanitaires, nous nous sommes mobilisés très rapidement pour assurer une continuité de service afin d'accompagner nos clients, de jouer notre rôle de soutien à l'économie et de contribuer au maintien des flux financiers. Dans ce contexte inédit, qui a vu le travail à distance prendre une ampleur exceptionnelle, nous avons capitalisé sur notre expérience réussie du télétravail, associant un haut niveau d'autonomie des collaborateurs et une disponibilité des outils de travail quotidiens pour ces derniers. Les clés du succès résident dans la confiance réciproque entre managers et collaborateurs, principe essentiel du management positif déployé dans le cadre du plan RH 2020. Nos équipes de Ressources Humaines se sont investies pour gérer, avec l'appui de l'ensemble des dirigeants et managers du Groupe, cette crise protéiforme sur les plans humain et organisationnel. Dès le premier jour, les RH ont ainsi été aux avant-postes de la gestion de la crise, en lien avec leur rôle essentiel et quotidien de support à l'activité du Groupe.

## Ensemble, engagés pour être un leader de la finance durable

Les piliers de notre promesse employeur reflètent l'ambition de BNP Paribas de devenir un leader mondial de la finance durable. Dans cette perspective, la feuille de route RH poursuit deux grands objectifs.

**90 %**  
des collaborateurs  
du Groupe  
ont suivi au moins deux  
formations en 2020

Objectif à horizon 2025 :  
au moins

**40 %**  
de femmes au sein  
du Comité Exécutif  
et du G100 du Groupe

Le premier vise à développer l'engagement et l'employabilité de nos collaborateurs. Nous les accompagnons ainsi dans la mise à jour et le développement de leurs compétences afin de nous adapter aux attentes de nos clients et d'anticiper les futurs besoins stratégiques du Groupe. Dans un contexte où les métiers et les compétences attendues évoluent en profondeur, notre capacité à développer les modes de travail agiles et à encourager l'intrapreneuriat font également partie intégrante de la dynamique de transformation du Groupe. Le second, prenant appui sur la conviction que la qualité de la relation client est corrélée à la qualité de la relation que nous entretenons avec nos collaborateurs, vise à améliorer sans cesse l'expérience de ces derniers. Nous proposons ainsi à nos



**« Parce que  
l'expertise  
et la diversité  
de nos équipes  
constituent  
le premier actif de notre  
Groupe, nous nous  
efforçons d'améliorer  
sans cesse l'expérience  
collaborateur qui  
leur est proposée. »**

**Sofia Merlo,**  
Directrice  
des Ressources Humaines

salariés de réelles perspectives d'évolution en construisant une dynamique de développement continu des compétences (*upskilling*) et des parcours de carrière transversaux (*reskilling*). Aussi, nous leur offrons un environnement de travail attractif et nous œuvrons pour leur équilibre de vie et la protection de leur santé. Les mesures immédiatement prises dans le cadre de la Covid-19 pour protéger nos collaborateurs l'ont particulièrement démontré (*voir p. 5 à 7*).

## Être un employeur responsable avec un impact positif sur la société

Nous luttons contre toutes les formes de discrimination et diffusons notre vision d'une culture inclusive, où chacun a sa place et où seule la compétence compte. Nous soutenons ainsi le mouvement HeForShe en faveur de l'égalité des sexes, ou le Women's Forum Global Meeting qui vise à faire entendre la parole des femmes sur les enjeux mondiaux. Nous avons aussi signé la charte d'engagement #JamaisSansElles en faveur de la mixité et nous nous mobilisons pour accroître la parité à tous les niveaux de l'entreprise, tout en luttant contre le harcèlement. Enfin, nous agissons pour la protection de l'environnement et nous nous engageons en faveur de la société civile à travers des programmes solidaires et de volontariat, comme celui de 1MillionHours2Help, grâce auquel nos collaborateurs peuvent contribuer, sur leur temps de travail, à l'effort des associations pour un monde plus inclusif et écologique.



# Poursuivre notre stratégie de développement et de transformation

Avec notre plan stratégique 2017-2020, en ligne avec les attentes de nos clients et de nos parties prenantes, nous avons réinventé les parcours clients, affirmé notre leadership en finance durable et renforcé notre position de banque européenne de référence. En 2021, nous poursuivons ces engagements et préparons notre prochain plan stratégique 2022-2025.

### Notre plan 2017-2020 : des avancées multiples

La poursuite et l'accélération de la transformation digitale de BNP Paribas étaient au cœur de notre plan stratégique 2017-2020. Portés par cette dynamique forte, nous avons réinventé les parcours de nos clients et conçu de nouvelles offres de service, positionnant ainsi notre Groupe comme un acteur majeur du digital, aux côtés de leaders de référence avec lesquels nous coopérons de plus en plus régulièrement. Durant les trois années du plan, nous avons également renforcé nos franchises de clientèles à l'international, optimisé nos plateformes et développé, dans l'ensemble de nos métiers, des

produits et des solutions qui nous placent parmi les leaders mondiaux de la finance durable. En parallèle, nous avons conforté notre système de contrôle interne et de conformité, tout en améliorant notre efficacité opérationnelle. Face à la crise sanitaire inédite de 2020, grâce à l'engagement de nos 193 319 collaborateurs, nous avons identifié et déployé tous les moyens de continuer à servir nos clients et la société. Nous avons mis à profit nos avancées en termes de transformation digitale et industrielle pour mobiliser les capacités d'exécution et d'adaptation nécessaires.

### Préparation de notre futur plan stratégique 2022-2025

Au plus près des nouveaux enjeux humains, technologiques et commerciaux, nous avons identifié plusieurs axes de développement nous permettant de toujours mieux répondre aux attentes de nos clients et de nos collaborateurs, et aux enjeux sociétaux.

#### MAXIMISER

les synergies et l'efficacité des métiers du *retail* et accélérer le déploiement de l'offre digitale proposée à nos clients.

#### POURSUIVRE

le renforcement de notre dispositif industriel pour renforcer notre efficacité opérationnelle au service de l'ensemble de nos métiers.



#### ACCÉLÉRER

notre développement dans les domaines de l'épargne financière et de l'investissement, en lien avec les attentes et les besoins accrus de nos clients.

#### AMPLIFIER

la dynamique de développement de l'activité des clientèles « entreprises » et institutionnelles et accompagner leur transition vers des modèles durables.

| AXES STRATÉGIQUES 2017-2020                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | BILAN AU 31/12/2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT                     | <ul style="list-style-type: none"><li>Mise en place d'une relation alliant le meilleur de l'humain et du digital.</li><li>Accélération de la digitalisation des usages.</li><li>Accompagnement de proximité pour tous nos clients, développement du <i>selfcare</i> et des nouveaux services.</li></ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Nombre de clients de Domestic Markets actifs sur mobile : <b>+ 78 % entre fin 2016 et fin 2020.</b></li><li>Nombre d'utilisateurs de la plateforme digitale internationale de services de Corporate &amp; Institutional Banking (Centric) : <b>x 2 entre fin 2016 et fin 2020.</b></li></ul> |
| ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE | <ul style="list-style-type: none"><li>Leadership renforcé et reconnu en finance durable.</li><li>Accélération de l'intégration des critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG) dans nos activités et lancement de produits incitatifs innovants destinés à nos clients.</li><li>Déploiement de politiques sectorielles ambitieuses au service de la préservation de l'environnement.</li></ul> | Montant des financements aux entreprises en faveur de la transition énergétique et des secteurs considérés comme contribuant directement aux Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2020 : <b>188 Md€.</b>                                                                                                                    |
| S'ENGAGER POUR LA SOCIÉTÉ                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Accompagnement des entreprises et des start-up à impact social.</li><li>Soutien aux populations fragiles et défavorisées.</li><li>Promotion de la diversité et de l'inclusion.</li><li>Actions en faveur des jeunes générations.</li><li>Participation au développement des territoires.</li></ul>                                                                        | En 2020, face à la crise sanitaire, notamment : <ul style="list-style-type: none"><li>mise en place d'un <b>plan d'urgence de près de 60 M€</b>;</li><li>cogestion d'obligations durables (<i>Pandemic bonds</i>) <b>d'une valeur totale de 14,5 Md€.</b></li></ul>                                                                |

Pour accompagner ces nouveaux enjeux, nous avons décidé d'adapter notre organisation afin de mieux la centrer autour de nos clients et de nos priorités majeures. Ainsi, le pôle **Retail Banking** regroupe toutes les activités de *retail* du Groupe : les réseaux de banque de détail en Europe et à l'international, BNP Paribas Personal Finance et les métiers spécialisés : Nickel, Arval, BNP Paribas Leasing Solutions, BNP Paribas Personal Investors. Un nouveau pôle **Investment & Protection Services** comprend BNP Paribas Asset Management, BNP Paribas Cardiff, BNP Paribas Wealth Management et BNP Paribas Real Estate. **Corporate & Institutional Banking** rassemble les métiers Global

Markets, Corporate Banking et Securities Services. Ces dispositions prennent effet au lendemain de l'Assemblée Générale du 18 mai 2021. Pour Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur Directeur Général de BNP Paribas, « cette adaptation de notre organisation permettra à BNP Paribas de faire face aux défis des prochaines années avec une efficacité opérationnelle et une capacité d'innovation accrues. Elle aidera nos équipes à confirmer notre performance en termes de service aux clients, notre capacité de création de valeur et à prendre en compte, encore davantage, les enjeux écologiques et sociaux qui nous concernent tous ».



# Nos trois pôles opérationnels

En 2021, BNP Paribas fait évoluer son organisation avec deux nouveaux pôles opérationnels : Retail Banking (RB) et Investment & Protection Services (IPS). Avec Corporate & Institutional Banking (CIB), troisième pôle opérationnel du modèle diversifié et intégré de BNP Paribas, ils travaillent notamment à la préparation du futur plan stratégique 2022-2025. Les trois pôles opérationnels sont organisés pour intensifier la coopération entre les métiers et répondre ainsi aux attentes évolutives de nos clients, de nos collaborateurs, des investisseurs et de l'ensemble de nos parties prenantes. Une approche globale et conjointe permet d'enrichir les expertises proposées à nos clients afin de les accompagner de façon continue sur le long terme, dans l'ensemble de leurs projets. Nous continuerons ainsi à leur proposer le meilleur de la technologie, un accompagnement personnalisé de proximité dans le cadre d'une relation de confiance de long terme, et des solutions durables et incitatives.

## Retail Banking

Notre pôle Retail Banking innove pour toujours mieux servir nos clients, anticiper l'évolution de leurs usages et réinventer leur expérience. Il fédère les réseaux des banques de détail du Groupe et plusieurs métiers spécialisés. Chacun propose des produits et services adaptés aux besoins de ses clients afin de les accompagner au quotidien et dans la concrétisation de leurs projets.

### Nos réseaux de banque de détail

#### Banque De Détail en France (BDDF)

7,6 millions de clients

#### BNP Paribas Fortis en Belgique

3,4 millions de clients

#### BNL en Italie

2,9 millions de clients

#### BGL BNP Paribas au Luxembourg

182 000 clients

#### International Retail Banking

15 millions de clients (Bank of the West : près de 1,8 million de clients ; Europe Méditerranée : 13,4 millions de clients)

Au travers de ses quatre marchés domestiques en zone Euro (France, Belgique, Italie, Luxembourg), BNP Paribas dispose d'un important réseau d'experts et propose à ses clients une vaste gamme de services et de produits, avec, par exemple, des solutions de financement ou d'épargne. Un écosystème de partenaires renforce ces offres au-delà du service bancaire. Nos réseaux placent en outre l'innovation et la sécurité au centre de leur modèle, afin d'adapter leurs produits et services aux nouveaux besoins de leurs clients et de leur apporter le meilleur du digital et de l'humain. International Retail Banking (IRB) réunit les activités de banque de détail pour les particuliers, les professionnels et les entreprises hors zone euro : aux États-Unis, en Chine, en Europe centrale et de l'Est, en Turquie et en Afrique. À travers ses activités de banque de détail, de gestion de fortune et de Corporate Banking, IRB propose une grande diversité de services financiers et non financiers.

### Nos métiers spécialisés

#### Arval

Arval met à la disposition des entreprises, de leurs collaborateurs et des particuliers un écosystème de solutions, de services et d'outils digitaux pour optimiser leur mobilité en cohérence avec les enjeux sociétaux actuels, notamment la transition énergétique et l'essor de l'économie de l'usage.

Une flotte de 1,4 million de véhicules loués



« En cette période de crise sanitaire, il est primordial de garantir à nos clients une offre digitale la plus complète possible, ainsi que des services qui répondent à l'évolution des usages des consommateurs. »

Thierry Laborde,  
Directeur Général délégué, Retail Banking

### BNP Paribas Leasing Solutions

BNP Paribas Leasing Solutions propose aux entreprises et aux professionnels de l'industrie des solutions de location et de financement pour leurs équipements. En s'appuyant sur différents canaux commerciaux (partenaires industriels comme les constructeurs et distributeurs, entreprises en direct, réseaux de banque de détail), BNP Paribas Leasing Solutions finance tout particulièrement les équipements logistiques roulants et les équipements technologiques. L'entreprise s'inscrit pleinement dans une démarche d'économie circulaire.

**310 000 contrats mis en loyer en 2020 (12,8 Md€) et 34 Md€ d'encours sous gestion**

### BNP Paribas Personal Finance

BNP Paribas Personal Finance est le premier acteur spécialisé du financement aux particuliers en Europe. Au travers de ses marques commerciales, il propose, via plusieurs canaux, une gamme complète de crédits à la consommation. BNP Paribas Personal Finance développe une stratégie active de partenariats avec les enseignes de distribution, les constructeurs et distributeurs automobiles, les e-commerçants et d'autres institutions financières. L'entreprise est par ailleurs engagée pour l'éducation financière et l'e-inclusion.

Meilleur émetteur de titrisations en Europe

[...]

[...] (GlobalCapital European Securitization Awards)  
**BNP Paribas Personal Investors**  
BNP Paribas Personal Investors offre à ses clients particuliers, en plus de son métier traditionnel de courtage en ligne, un large éventail de services bancaires, de crédit et d'épargne. Ce métier apporte également aux conseillers financiers indépendants et aux gestionnaires d'actifs des services digitaux innovants. BNP Paribas Personal Investors est présent en Allemagne, en Inde, et en Autriche. En Allemagne, il opère sous trois marques, dont Consorsbank pour les particuliers, et compte plus de 1,7 million de clients.

Très forte hausse du PNB en 2020 (+ 36 %)

#### Nickel

Premier compte sans banque lancé en France en 2014, Nickel propose un compte courant disponible en 5 minutes chez un ruraliste ou un point Nickel. Nickel est accessible à tous et sans conditions de revenus; plus de 2 millions de comptes ont ainsi été ouverts en France (avril 2021).

+ 27 % de comptes ouverts en un an



## Investment & Protection Services

Notre pôle Investment & Protection Services (IPS) regroupe quatre métiers spécialisés offrant un large éventail de solutions d'épargne, d'investissement et de protection. Ils conçoivent des produits financiers innovants et durables à destination des clients particuliers, professionnels, « entreprises » et institutionnels, pour les accompagner dans l'ensemble de leurs projets, et dans leur volonté d'exercer un impact positif. En intégrant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans tous ses processus opérationnels, IPS contribue à placer le Groupe parmi les leaders mondiaux de la finance durable.



#### Des métiers leaders de la gestion institutionnelle et privée

##### BNP Paribas Cardif

Grâce à un *business model* unique fondé sur le partenariat, BNP Paribas Cardif est le leader mondial en assurance des emprunteurs et un acteur majeur du financement de l'économie. Il joue un rôle clé dans la vie quotidienne de ses assurés particuliers et professionnels, en les aidant à réaliser leurs projets tout en les prémunissant contre les aléas de la vie. Acteur engagé, BNP Paribas Cardif agit pour rendre l'assurance plus accessible.  
Résultat net avant impôt : 1,4 Md€ en 2020

##### BNP Paribas Wealth Management

BNP Paribas Wealth Management accompagne l'ensemble des besoins patrimoniaux et financiers d'une clientèle individuelle aisée, des familles actionnaires ou des entrepreneurs. BNP Paribas Wealth Management propose de nouvelles solutions afin d'accompagner ses clients à construire leur stratégie d'investissement, notamment en facilitant l'accès aux investissements durables et les investissements dans les entreprises non cotées.

**Meilleure banque privée pour les clients fortunés dans le monde (*The Digital Banker*)**

390 Md€ d'actifs sous gestion

##### BNP Paribas Asset Management

BNP Paribas Asset Management offre des solutions d'investissement aux particuliers, entreprises et institutions, et leur propose des expertises de gestion en phase avec leurs attentes de performance durable à long terme : stratégies actives à forte conviction, marchés émergents, investissements multi-actifs, dette privée et solutions de liquidité. Sa priorité est de délivrer sur le long terme des retours sur investissement durables à ses clients en plaçant l'approche durable au cœur de sa stratégie et de ses décisions d'investissement.

**2° plus grand gérant d'actifs mondial pour son approche de l'investissement durable (classement ShareAction mars 2020)**



« Notre devoir est de continuer de proposer des produits de long terme innovants, responsables et créateurs de valeur. »

Renaud Dumora,  
Directeur Général adjoint, Investment  
& Protection Services

##### BNP Paribas Real Estate

Au travers de ses implantations directes en Europe, de son réseau d'alliances et de ses plateformes, et en lien avec les enjeux environnementaux, BNP Paribas Real Estate, l'un des leaders européens des services immobiliers, accompagne ses clients – investisseurs institutionnels, entreprises, collectivités, particuliers, etc. – de la promotion au *property management*, en passant par la transaction (vente, investissement, location), le conseil, l'expertise et *l'investment management*.

Présent dans 30 pays

## Corporate & Institutional Banking

Notre pôle Corporate & Institutional Banking (CIB) propose des solutions financières sur mesure pour les entreprises et les institutionnels avec, notamment, les activités d'émissions sur les marchés, de financements, de gestion et de couverture des risques. En mettant en relation les besoins de financement des entreprises et les opportunités d'investissement recherchées par les institutionnels, ses services financiers créent de la valeur tout en contribuant de manière significative au financement de l'économie.

**Les trois métiers de Corporate & Institutional Banking (CIB) sont présents dans trois grandes régions : EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), Amériques et APAC (Asie-Pacifique).**

##### Corporate Banking

Intervenant dans le monde entier, Corporate Banking apporte des expertises pointues et diversifiées dans les domaines des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier aux entreprises. Pour mieux anticiper les besoins de ses clients, le métier conjugue expertise globale et présence locale.  
**N° 1 en Europe pour le Corporate Banking, le Cash Management et le Trade Finance pour les grandes entreprises (Greenwich Share Leaders)**



« En nous engageant aux côtés de nos clients en faveur d’une économie plus respectueuse de l’environnement et plus inclusive, nous faisons de la finance durable le socle de notre croissance sur le long terme. »

Yann Gérardin,  
Directeur Général délégué, Corporate & Institutional Banking

# Anticiper et maîtriser les risques

Dans une conjoncture bouleversée par la crise sanitaire, le Groupe a su, grâce à son importante maîtrise du risque dans l’ensemble de ses activités et à sa culture de la conformité, faire face aux tensions économiques qui ont marqué 2020. Nous avons ainsi été en capacité d’accompagner nos clients et le financement de leurs investissements, tout en les prémunissant contre les risques qui y sont associés.



### Global Markets

Spécialiste de l’investissement et du financement sur les marchés de capitaux, Global Markets propose une large gamme de produits et de services de couverture, de financement et d’intelligence de marché sur toutes les classes d’actifs, à un large éventail de clients institutionnels et corporate intervenant à l’international.

Très forte hausse du PNB en 2020 (+ 22,4 %)

### Securities Services

Cinquième acteur mondial de la conservation de titres, BNP Paribas Securities Services conserve et gère en toute sécurité les actifs des banques, gestionnaires de fonds, compagnies d’assurances, fonds de pension et fonds souverains à travers le monde, tout en assurant le bon déroulement de leurs transactions financières. Le métier contribue ainsi à accroître leurs opportunités d’investissement, à gérer leurs risques et à améliorer leur efficacité opérationnelle.

Plus de 6 000 clients institutionnels sur Neolink, portail internet permettant à la clientèle, selon son profil, d’accéder en un clic à toutes ses offres de services.

Afin d’évaluer et de piloter les différents risques auxquels BNP Paribas peut être exposé, et de nous en prémunir, nous avons mis en place un dispositif visant à identifier et à anticiper les risques principaux et émergents.

Les risques principaux englobent les risques susceptibles de survenir à brève échéance et d’avoir un impact significatif sur les résultats financiers, la réputation ou la pérennité du Groupe. Ils regroupent : les risques liés aux conditions macro-économiques (comme les conséquences à moyen terme de la crise sanitaire actuelle ou les risques systémiques liés à la hausse de l’endettement, par exemple) ; les risques de régionalisation des échanges commerciaux, liés notamment aux possibles relocalisations dans les pays matures de certaines lignes de production ; les législations et réglementations applicables aux institutions financières ; le risque politique dans certains pays émergents ; la cybersécurité et le risque technologique. Les risques émergents, quant à eux, sont nouveaux ou évolutifs. Si leur impact peut être significatif à l’avenir, ils sont aujourd’hui difficiles à quantifier et à évaluer avec précision. Il s’agit des innovations technologiques, des environnements réglementaires évolutifs, des risques sanitaires (liés à une nouvelle infection bactériologique ou virale, par exemple), des enjeux démographiques et sociétaux.

### Poursuivre le renforcement de notre dispositif de contrôle interne

Pour continuer à nous développer tout en conservant la confiance de nos clients et partenaires, notre dispositif de contrôle interne s’est encore renforcé en 2020 et se déploie à tous les niveaux de l’entreprise. Il repose sur six fonctions transverses – LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance, Inspection Générale – et s’appuie sur une politique et des procédures rigoureuses.



« Le changement climatique est un facteur de risque qui devient de plus en plus prégnant tant dans l’analyse des risques de BNP Paribas que dans ses préoccupations, et donc les attentes, de nos différentes parties prenantes : clients, investisseurs, superviseurs du Groupe et société civile. »

Frank Roncey,  
Directeur des Risques

Ce dispositif va de pair avec une culture de conformité toujours plus solide. L’objectif ? Poursuivre l’amélioration de notre modèle opérationnel de lutte contre le blanchiment d’argent, le financement du terrorisme et la corruption. De même, nous ne cessons d’accroître les dispositifs de respect des sanctions financières internationales et d’intensifier les programmes de formation en ligne pour tous nos collaborateurs.

Cette politique de maîtrise des risques, alliée à notre stratégie de diversification de nos portefeuilles de crédits, contribue directement à la solidité du Groupe.

66 pb\*

C’est le coût du risque en 2020, en augmentation de 27 points par rapport à 2019

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

### UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE DES RISQUES, PRÉSENT À TOUS LES NIVEAUX DE L’ENTREPRISE

| CONTRÔLE PERMANENT                                                                 |                                                                                    | CONTRÔLE PÉRIODIQUE                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1 <sup>re</sup> ligne de défense<br>Entités opérationnelles : métiers et fonctions | 2 <sup>e</sup> ligne de défense<br>Fonctions LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance | 3 <sup>e</sup> ligne de défense<br>Inspection Générale |

EN ACTION

# FAVORITÉS CÔTÉS

Optimiser l'expérience client 48

Accompagner nos clients vers des modèles plus durables 54

S'engager pour la société 60

# Optimiser l'expérience client

Afin de construire dès à présent la banque de demain, nous concentrons et poursuivons nos investissements dans les technologies digitales, et renforçons notre collaboration avec les start-up et les fintechs afin d'être à la pointe de l'innovation technologique. Notre objectif? Offrir à nos clients des parcours fluides et personnalisés répondant à leurs besoins et usages, tout en leur assurant un haut niveau de sécurité. Optimiser l'expérience de nos clients, c'est avant tout être à l'écoute de leurs aspirations et leur proposer régulièrement de nouvelles offres, ainsi que des services à forte valeur ajoutée.



## Accompagner les jeunes générations dans leurs projets

Le Groupe propose plusieurs produits et services afin d'accompagner les jeunes au quotidien et dans leurs projets d'avenir, en étant tout particulièrement attentif à l'inclusion des jeunes générations dans la société. Pour aider les jeunes à financer leurs études, **BNL** a par exemple lancé Futuriamo. Ce prêt sur dix ans peut désormais atteindre 70 000 euros et favorise l'accès des étudiants aux masters et MBA italiens et internationaux. En 2020, 540 jeunes ont été soutenus dans le financement de leurs projets d'avenir, pour un total de plus de 12,4 millions d'euros. Par ailleurs, début 2021, la **Banque De Détail en France (BDDF)** a lancé un crédit étudiant visant à accompagner les étudiants boursiers dans leurs études en grandes écoles. Pour accompagner les jeunes au quotidien, en Ukraine, **UKRSIBBANK** a intégré dans son offre bancaire numérique l'accès à la plateforme Dreams, grâce à laquelle les *millennials*\* peuvent bénéficier de services les aidant à mieux gérer leur argent.

\* Génération née entre 1984 et 1996 (Harvard).



## Simplifier la vie des entrepreneurs et la création d'entreprise

BNP Paribas continue de renforcer sa présence auprès des entrepreneurs. La **Banque De Détail en France (BDDF)** a ainsi conçu Mon Business Assistant pour les aider à piloter leur activité. Intégré gratuitement dans l'espace client Mabanquepro. bnpparibas, il permet aux entrepreneurs de disposer d'un relevé d'opérations catégorisé et d'un outil de facturation dédié, de visualiser leur résultat d'activité et leur prévisionnel de trésorerie en temps réel. Autre mesure d'accompagnement :

en 2020, **BNP Paribas Factor** a déployé l'offre forfaitaire digitale d'affacturage simplifiée. D'autres initiatives au sein du Groupe s'inscrivent dans cette dynamique d'accompagnement des entrepreneurs. En Belgique par exemple, BNP Paribas Fortis propose aux créateurs d'entreprise un an de services bancaires gratuits et des solutions préférentielles de *factoring*.



## Qualité et rapidité de service : au cœur de l'accompagnement

En 2020, la **Banque De Détail en France (BDDF)** a lancé un nouveau Service clients afin de répondre efficacement et rapidement à leurs sollicitations dès le premier appel. Pour mieux identifier et qualifier chaque sollicitation afin de diriger le client vers la compétence adéquate et au bon moment, le service s'appuie également sur l'intelligence artificielle. En déploiement chez **BNP Paribas Fortis**, l'initiative est aussi à l'étude chez **BGL BNP Paribas** et **BNL**. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie de long terme du Groupe, centrée sur l'optimisation de l'expérience client et la fluidification des parcours. Depuis 2013, BNP Paribas développe notamment le programme Advocacy, qui permet d'être à l'écoute de la voix des clients et des collaborateurs tout au long de leur relation. Le programme est désormais présent en France, en Belgique, en Italie, au Luxembourg et en Allemagne, sur tous les segments de clientèle.

# Des solutions de paiement innovantes pour l'ensemble de nos clients

Optimiser l'expérience client implique d'améliorer son parcours de bout en bout et, par là même, de repenser les solutions de paiement. Grâce à des technologies monétiques innovantes ou à l'émergence d'un futur système européen unifié, le paiement se réinvente pour faciliter le quotidien des consommateurs et des commerçants.



En 2020, la **Banque de Détail en France (BDDF)** a lancé en France la carte biométrique, qui permet aux clients particuliers de payer sans contact avec leur empreinte digitale, au-delà de 50 euros. Cette innovation complète l'offre Paylib, qui offre la possibilité de payer amis et commerçants *via* son mobile ou en ligne. Cette année, **Hello bank!** a de son côté mis en place une carte virtuelle, incluse dans l'offre Hello Prime. Elle simplifie les achats en ligne, est toujours disponible dans l'application en cas d'oubli de son portefeuille et est mise à disposition dès l'ouverture de compte. D'autre part, au Maroc, pour déposer, retirer ou transférer de l'argent en toute sécurité depuis leur smartphone, nos clients de la **Banque marocaine**

pour le Commerce et l'Industrie (BMCI) bénéficient désormais d'un portefeuille virtuel de poche, Smart Floussi.

## Facilité, fluidité et visibilité pour les commerçants

Les innovations en matière de paiement se sont révélées cruciales en 2020, particulièrement pour les commerçants. Depuis le début de la crise de la Covid-19, plusieurs solutions les aident à maintenir, à développer, à adapter, voire à réinventer leur activité en proposant l'encaissement à distance. Parmi elles, l'application Click & Collect de Lyf (ex-Lyf Pay) qui propose une alternative à l'achat en magasin avec la vente à emporter. Quant aux commerçants disposant déjà de leur propre site marchand, avec Axepta

## 1,3 million

Nombre de paiements instantanés émis à fin 2020 (**x 3,6 par rapport à 2019**) dans les banques de détail et les banques digitales de nos marchés domestiques

(ex-Mercanet), ils ont la possibilité d'encaisser les paiements à distance en toute sécurité tout en ayant accès à un *reporting* en temps réel des transactions réalisées. Enfin, Paytweak permet d'encaisser les paiements de clients grâce à un lien sécurisé envoyé par e-mail, SMS ou messagerie sécurisée.

## Vers une solution de paiement unifiée en Europe

Au-delà de ces innovations monétiques, BNP Paribas s'est engagé, aux côtés de 15 autres grandes banques issues de cinq pays (Belgique, France, Allemagne, Pays-Bas et Espagne) et avec le soutien de la Banque centrale européenne (BCE), en faveur de la mise en place d'un nouveau système de paiement 100 % européen qui devrait voir le jour en 2022. Le projet European Payment Initiative (EPI) est appelé à devenir une nouvelle norme de paiement digital utilisable partout en Europe. L'EPI proposera aux commerçants et aux consommateurs européens une alternative efficace aux systèmes de paiement internationaux actuels pour toutes leurs transactions : paiement en magasin, en ligne, entre particuliers, etc.



Patrick Colle,  
Directeur Général  
de BNP Paribas  
Securities Services

« Grâce à notre partenariat stratégique avec Allfunds, l'une des plus importantes plateformes de distribution de fonds au monde,

nous optimisons et enrichissons l'expérience apportée à nos clients investisseurs dans ce type d'actifs. Nous leur donnons un accès privilégié à une très grande variété de fonds de placement *via* notre plateforme de distribution intégrée Fund@ccess, qui s'appuie sur un moteur opérationnel et technologique partagé avec Allfunds. Les investisseurs institutionnels bénéficient également de ce fait d'une efficacité opérationnelle accrue et de services d'analyse de données de toute nouvelle génération. »

## N°1

en Cash Management  
en Europe sur les  
grandes entreprises

## 4 milliards d'euros d'investissements en fonds propres pour soutenir les PME et ETI en France

BNP Paribas a décidé de doubler ses investissements en fonds propres en France dans le capital des PME<sup>(1)</sup> et ETI<sup>(2)</sup>, pour les porter à 4 milliards d'euros d'ici à 2024. Ce financement vise à soutenir leur développement tout en contribuant à la relance économique. Le Groupe accompagne ainsi leurs stratégies de long terme telles que leur développement international ou leur transformation digitale ou énergétique.

(1) Petites et moyennes entreprises.  
(2) Entreprises de taille intermédiaire.



## De nouveaux produits au-delà du service bancaire

Grâce à la signature d'un partenariat avec Papernest en octobre 2020, les conseillers de la **Banque De Détail en France (BDDF)** enrichissent leur offre de solutions d'un nouveau service gratuit et exclusif visant à aider les clients particuliers à optimiser leurs charges quotidiennes liées au logement ou à déménager. Avec Papernest, les clients peuvent comparer, souscrire et/ou résilier leurs abonnements afin d'optimiser leurs contrats d'électricité, de gaz, de box internet, de mobile, ou encore de réexpédition de courrier. L'avantage? Papernest prend en charge la gestion de toutes les démarches administratives afférentes. Convaincus, 40 % des clients mis en relation ont d'ores et déjà souscrit au moins un contrat avec notre partenaire. En moyenne, Papernest permet à nos clients d'économiser 480 euros par an.

# Poursuivre la digitalisation des parcours clients

Afin de nous adapter à l'évolution des besoins et des usages de nos clients, particuliers, « entreprises » et institutionnels, nous accélérons le développement de fonctionnalités digitales. Avec, à la clé, l'ambition d'offrir à chacun une expérience alliant le meilleur de l'humain et du digital.

La transformation digitale était le fer de lance du plan stratégique 2017-2020 de BNP Paribas. En lien avec une attente croissante de *selfcare* de la part des clients, les métiers du Groupe ont mené leur transformation et poursuivent aujourd'hui le développement de fonctionnalités en ligne, sur mobile et sur tablette. La Banque De Détail en France (BDDF) a en outre été classée par D-Rating première banque traditionnelle pour la quatrième année consécutive pour sa proposition digitale. L'agence indépendante de notation de la performance digitale des entreprises a également reconnu Hello bank! deuxième banque en ligne en France. Autre exemple de l'accélération digitale du Groupe : BNP Paribas Personal Finance propose aux particuliers des parcours clients digitalisés à toutes les étapes de la relation. En 2020, 71 % des signatures ont ainsi été réalisées électroniquement (contre 10 % en 2016). De son côté, BNP Paribas Wealth Management a vu l'utilisation de sa plateforme de services digitaux myWealth augmenter de manière significative.

## Démocratiser l'investissement en Bourse avec Lucy

Pour aider les particuliers à investir en parfaite autonomie, le Groupe innove



## BBB+

C'est la note obtenue par BNP Paribas à l'issue du 3<sup>e</sup> module d'évaluation de l'étude « Performance digitale des banques de détail en France » de D-Rating. BNP Paribas est le seul groupe bancaire en France à avoir obtenu cette note

## 130 000

nouveaux clients Hello bank! en 2020 et un total de 600 000 clients en France

## + 28 000

utilisateurs en 2020. La plateforme bancaire en ligne Centric compte, à fin 2020, plus de 100 000 utilisateurs dans 45 pays. Elle héberge 42 applications

avec des fonctionnalités avancées offertes aux clients en matière d'investissement. BNP Paribas Asset Management, en partenariat avec la fintech Gambit Financial Solutions, a créé en 2020 le robot investisseur Lucy. Fruit de deux ans de travail, ce service 100 % en ligne assure la gestion professionnelle automatisée de leurs avoirs. À partir de 1 000 euros, il suffit au client de répondre à un questionnaire en ligne pour déterminer son profil de risque et ses objectifs d'investissement. Lucy investit alors les actifs et rééquilibre ensuite chaque portefeuille selon l'évolution du marché. Une solution déjà proposée par BNP Paribas Fortis à ses clients.

## Innover avec Brio

En 2020, BNP Paribas Global Markets a lancé Brio : une plateforme dédiée aux solutions d'investissement sur actions et sur indices « cross-asset », qui donne aux clientèles institutionnelles l'opportunité de conceptualiser et de tester leurs stratégies d'investissement avant de finaliser leurs transactions. Cette solution complète l'offre déjà disponible avec Centric, la plateforme bancaire en ligne pour les entreprises et les institutionnels. Interface idéale, elle permet à nos clients de rationaliser leurs échanges d'informations avec la Banque. Forte de plus de 100 000 utilisateurs dans 45 pays, elle héberge déjà 42 applications et continue à s'enrichir de nouveaux services. Pour nos clients effectuant des paiements, nous proposons l'application Inquiro by BNP Paribas. Co-crée avec nos clients, elle les aide à transmettre en ligne davantage d'informations émanant de la Conformité et relatives aux paiements, y compris de manière proactive, sous une forme totalement sécurisée. Pour nos clients qui exécutent des opérations de change, nous avons développé la solution de confirmation en ligne, Confirmation Matching, une application qui leur permet de confirmer toute opération de change – et nouvellement de matières premières – instantanément et en toute sécurité.



## Des produits d'épargne innovants

L'année 2020, marquée par une forte incertitude et un recul important de la consommation, a vu l'épargne des particuliers augmenter très significativement. Chez BNP Paribas Personal Investors, en Allemagne, le nombre d'ouverture de comptes titre a augmenté de 573 %. En 2020, des solutions innovantes ont aussi vu le jour pour les clients de BNP Paribas Wealth Management. La première, myMand@te, a été développée par BNP Paribas Asset Management et la fintech Gambit Financial Solutions, en collaboration avec BNP Paribas Wealth Management.

Elle propose aux clients, en France, un service de gestion sous mandat conjuguant autonomie et personnalisation des préférences d'investissement, du profil de risque et de l'objectif poursuivi. La seconde application, GO Invest, permet aux conseillers en charge du segment Premium du réseau et ceux dédiés à la banque privée de BNP Paribas Bank Polska de mieux accompagner leurs clients patrimoniaux, grâce à une vue à 360° du profil client, qu'ils peuvent partager avec chacun d'eux. En 2020, la banque polonaise a d'ailleurs été élue « banque privée la plus innovante » (Forbes).



## Une offre welfare pour les entreprises et leurs collaborateurs

BNL a lancé fin 2020 l'offre WellMAKERS pour permettre aux entreprises de proposer à leurs collaborateurs une offre complète de produits et services bancaires, financiers, d'assurance et de mobilité durable à un tarif préférentiel. Tournée vers la croissance durable et le bien-être des collaborateurs, cette initiative à impact positif est le résultat d'une coopération fructueuse entre plusieurs entités de BNP Paribas (Arval, BNL, BNP Paribas Cardif, Cargeas et Findomestic) et leurs partenaires commerciaux, tels Booking, Volvo, Samsung, Edison, ou encore Feltrinelli.

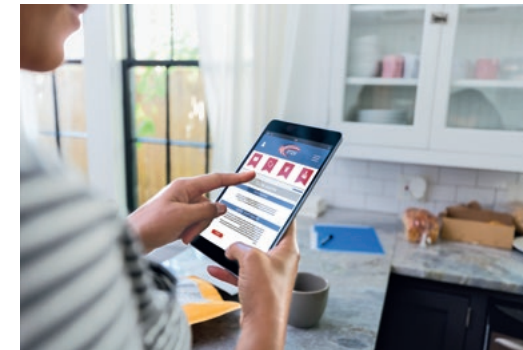


## Faciliter la gestion des données et des documents clients

Grâce au partenariat stratégique unissant BGL BNP Paribas à la start-up i-Hub, nous disposerons prochainement pour nos clients, au Luxembourg, d'une solution centralisée et innovante de gestion et de stockage numérique de leurs données et documents d'identification. Répondant aux exigences réglementaires en matière de protection des données, cette solution hautement sécurisée a été mutualisée avec d'autres établissements bancaires. Chaque client aura, dans ce cadre, accès gratuitement à un « Centralised KYC Repository », qui lui permettra non seulement de déposer ou d'actualiser ses documents d'identification, mais aussi de partager et de mettre à jour en une seule fois son dossier avec l'ensemble des établissements financiers.

# Accompagner nos clients vers des modèles plus durables

**Convaincu que la croissance économique ne peut être que responsable**, BNP Paribas inscrit ses actions et ses engagements en cohérence avec les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Avec l'intention d'agir en faveur d'une croissance plus inclusive et plus respectueuse de l'environnement, en adéquation avec les attentes de ses parties prenantes, le Groupe poursuit ainsi sa transition et accompagne celle de ses clients en leur proposant des solutions incitatives à impact positif. Accélérer la transition vers une économie durable, c'est faire de la finance un levier de transformation de nos sociétés.



## 17,8

milliards d'euros de soutien aux énergies renouvelables à fin 2020 et n° 2 en EMEA pour le financement des projets liés aux énergies renouvelables à fin 2020 (Dealogic)

## Les critères ESG intégrés à nos activités d'investissement

BNP Paribas Asset Management continue de placer les critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG) au centre de sa stratégie d'investissement durable. Ces critères guident également sa politique de vote aux assemblées générales des entreprises dont elle est actionnaire, notamment en matière de transition énergétique. Ainsi, en 2020, le métier de gestion d'actifs a soutenu plus de 90 % des propositions d'actionnaires en faveur de la lutte contre le changement climatique. Par ailleurs, **BNP Paribas Asset Management** a lancé un fonds d'actions thématiques « long/short » innovant dédié à l'environnement : BNP Paribas Environmental Absolute Return Thematic Fund (« EARTH »).

## 10,8

milliards d'euros d'obligations vertes en tant que teneur de livre conjoint pour nos clients en 2020 et 1<sup>er</sup> acteur mondial du marché des obligations durables (Bloomberg)

## Accélération du calendrier de sortie du charbon

BNP Paribas a accéléré en 2020 son calendrier afin de sortir totalement de la chaîne de valeur du charbon thermique d'ici à 2030 dans les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, et d'ici à 2040 dans les autres pays du monde. Aligné sur ce calendrier, comme l'ensemble des métiers du Groupe, **BNP Paribas Cardif** achèvera sa sortie complète de toute entreprise d'extraction, d'exploration ou de production d'électricité ayant un lien avec le charbon thermique à ces échéances. Depuis 2018, **BNP Paribas Cardif** ne finance plus aucune entreprise productrice d'électricité dont plus de 30 % de la production est issue du charbon, ni les entreprises minières dont plus de 10 % du chiffre d'affaires provient du charbon thermique.



## Favoriser l'impact positif de nos clients particuliers

Pour mieux accompagner nos clients de la banque privée dans leur recherche d'impact positif, **BNP Paribas Wealth Management** a mis en place une nouvelle notation, appelée « méthodologie Trèfle ». Elle permet d'identifier le niveau de durabilité de leurs investissements, quelle

que soit la classe d'actifs. Les investisseurs peuvent ainsi aisément sélectionner, comparer et aligner leurs choix d'investissement sur leurs propres objectifs en faveur du développement durable. Plusieurs offres sont aussi développées dans le Groupe pour les clientèles « particuliers ». En Italie par exemple, **BNL** propose des prêts personnels « verts » favorisant le financement de la rénovation du logement ainsi que, depuis 2020, des prêts immobiliers « verts » dédiés.

# Le « hedge vert » pour renforcer l’engagement des entreprises

**BNP Paribas Fortis** propose désormais aux clients « entreprises » qui souhaitent renforcer leur engagement vers plus de durabilité de couvrir leur risque de taux d’intérêt par un passage d’un taux d’intérêt variable à un taux d’intérêt fixe doté de conditions « vertes ». L’idée consiste à motiver les clients à respecter leur engagement écologique, faute de quoi ils sont appelés à payer une prime supplémentaire qui est alors consacrée à un projet durable. Un premier « hedge vert » a été réalisé en 2020 en Belgique auprès d’un client Corporate Banking.



**Antoine Sire,**  
Directeur  
de l’Engagement  
d’entreprise

## « La prise en compte des grands enjeux environnementaux et sociaux conduit l’entreprise à se transformer en profondeur.

Dans cette optique, nous alignons progressivement l’ensemble de notre portefeuille de crédits avec les objectifs de l’Accord de Paris. Nous utilisons également la méthodologie Paris Agreement Capital Transition Assessment (PACTA), développée en commun avec quatre autres banques internationales. Nous soutenons et appliquons aussi les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), visant à accroître la transparence sur la gestion des risques climatiques. En 2020, BNP Paribas a par ailleurs effectué son premier *reporting* à l’aune des Principes de Poséidon<sup>(1)</sup> pour évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> générées par les crédits accordés au transport maritime. Ces avancées sont saluées par les agences de notation extra-financières qui nous classent parmi les leaders mondiaux en matière de RSE, avec des scores très supérieurs à la moyenne des banques<sup>(2)</sup>. Ces classements font notamment valoir la mesure que nous faisons de nos impacts, ainsi que les engagements que nous prenons pour les limiter et pour accélérer la transition de notre société vers des modèles plus durables. »

(1) Lancés en juin 2019, les Principes de Poséidon constituent un nouveau cadre mondial pour le financement responsable des navires : ils visent à réduire les émissions de carbone générées par les transports maritimes de 50 % d’ici à 2050.  
(2) Voir plus de détails sur les notations extra-financières en p. 72-73.

# Des solutions concrètes de mobilité durable pour tous

Afin de devenir le leader européen de la mobilité durable, **Arval**, expert de la location longue durée de véhicules et des nouvelles solutions de mobilité, s’est fixé d’ambitieux objectifs en matière de RSE. Avec, d’ici à 2025, une flotte de 500 000 véhicules électrifiés, une réduction de 30 % des émissions de CO<sub>2</sub> de sa flotte mondiale et un bilan neutre en carbone, **Arval** entend accompagner ses clients dans leur transition énergétique et être en mesure de leur proposer, dans toutes ses entités géographiques, des moyens de mobilité se démarquant par leur caractère responsable et alternatif.



# CIB : un partenaire essentiel des entreprises et des institutionnels

**Notre pôle Corporate & Institutional Banking (CIB) a enregistré en 2020 un niveau significatif d’activité en réponse aux besoins d’accompagnement accrus des clients.**

Proximité et écoute nous ont permis de proposer à nos clients un accompagnement sur mesure, de les conseiller face à l’incertitude et la complexité de la crise, de mener à bien d’importantes opérations de transaction avec des volumes de crédit pouvant être jusqu’à cinq fois supérieurs à notre niveau habituel, tout en renforçant notre engagement pour la finance durable. Résultat : grâce à une coopération accrue de l’ensemble des métiers du Groupe et différentes régions qui favorise la mutualisation de nos savoir-faire à une échelle plus large, nous avons gagné des parts de marché, renforcé nos positions en Scandinavie, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et aux Pays-Bas, et consolidé notre position d’acteur européen de premier plan. La résilience de nos résultats, conjuguée à notre dynamisme commercial, a contribué à asseoir la place du Groupe comme l’un des principaux financeurs de l’économie européenne et acteur clé de la relance responsable.

## Partenaire d’importantes émissions obligataires

En 2020, notre capacité de mobilisation pour nos clients s’est notamment illustrée par l’émission d’obligations marquantes. Nous avons ainsi réalisé, pour le compte de la CAF (Corporación Andina de Fomento), la banque de développement de l’Amérique latine, l’émission de la première obligation à impact social liée à la Covid-19 pour un montant de 700 millions d’euros sur cinq ans. Cette somme est dédiée au financement du système de santé et au soutien économique, en lien avec la crise sanitaire. Nous avons aussi, pour un montant de 750 millions d’euros sur sept ans, procédé à l’émission de la première obligation souveraine au monde



### 9,4 Md€

C’est le montant total de *Sustainability-Linked Loans* (SLL) signés à fin 2020. BNP Paribas est la 1<sup>re</sup> banque pour le financement des SLL dans la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMEA)<sup>(1)</sup>

liée aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies. Émise par le Mexique, elle financera différents programmes visant à contribuer concrètement à l’atteinte des ODD dans le pays. Enfin, pour le compte de Prudential, nous avons été partie prenante, à hauteur de 500 millions d’euros sur six ans, de l’émission de la première obligation verte placée par une compagnie d’assurances aux États-Unis. En 2020, **Corporate & Institutional Banking** s’est aussi distingué comme la « Banque d’investissement de l’année » dans la catégorie *Sustainability-Linked Loans*<sup>(2)</sup>. Cette distinction souligne l’engagement de long terme de BNP Paribas pour soutenir l’économie, la société et ses clients, afin de construire un avenir durable.

### 3,4 Md€

ont été levés par l’Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) en 2020, pour soutenir les efforts de relance en Chine et dans le monde

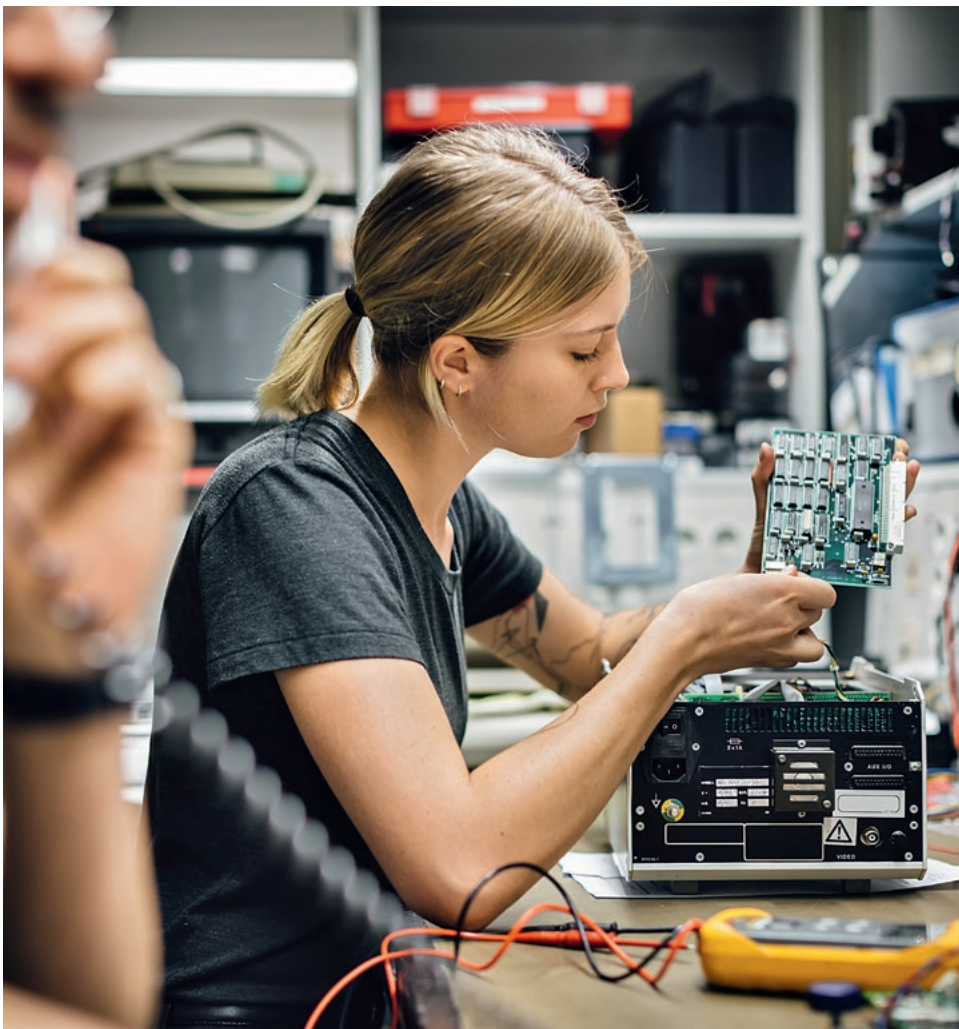
### 750 M€

sur sept ans, c’est le montant de l’obligation émise par le Mexique qui sera entièrement consacrée au financement des ODD

(1) Dealogic.  
(2) Au cours des Investment Banking Awards 2020 décernés par le magazine *The Banker*.

## Un modèle de plus en plus prégnant : l'économie de l'usage

Contribuant à une allocation optimisée des ressources, l'économie de l'usage est au cœur de plusieurs solutions proposées par BNP Paribas. L'offre alternative d'exploitation immobilière Now Connected, créée par **BNP Paribas Real Estate** et Now Coworking, permet aux entreprises disposant de mètres carrés vacants de les proposer à de petites entreprises. Ces dernières peuvent alors, dans le cadre d'un contrat de location sans engagement, prendre place dans ces espaces spécifiquement aménagés pour leur usage. Plus de 10 espaces Now Connected devraient voir le jour en 2021, dans toute la France. Par ailleurs, comme trois autres solutions du Groupe, **BNP Paribas 3 Step IT** a reçu le label Solar Impulse Efficient Solution pour la qualité de ses solutions fondées sur le principe de l'économie circulaire, qui lui permettent de mettre sur le marché de l'occasion 97 % des équipements technologiques des entreprises récupérés en fin de contrat.



## Cap sur les grands projets urbains mixtes

Avec l'appui de Citallios\*, **BNP Paribas Real Estate** va transformer en quartier à dominante résidentielle l'emprise de 4 hectares sur laquelle se trouvait le siège social de la société BIC à Clichy-la-Garenne (Région parisienne). Ce grand projet urbain mixte constitue la plus vaste opération d'activité

de promotion immobilière du Groupe depuis vingt ans. Par ailleurs, afin de favoriser une meilleure transversalité des expertises, **BNP Paribas Real Estate** a fusionné ses branches promotion immobilière d'entreprise, résidentielle et grands projets.

\* Société d'aménagement du territoire francilien.



## Soutenir et encourager une économie «bleue» durable

Engagé en faveur d'une économie « bleue » responsable au travers d'objectifs chiffrés, BNP Paribas promeut un système de production et de consommation reposant sur une économie maritime durable, apte à soutenir la bonne santé économique des populations tout en s'assurant de la préservation de l'écosystème marin. Dans ce cadre, **Corporate & Institutional Banking (CIB)** a contribué

au tout premier *blue bond* en Asie, lancé par la Bank of China contre la pollution des océans et la pêche intensive. De plus, **BNP Paribas Asset Management** a initié en 2020 le premier *Exchange Traded Fund (ETF)* portant sur l'économie « bleue ». Il vise à investir dans des entreprises à même de saisir les opportunités offertes par l'utilisation durable des ressources océaniques.



## Accompagner la reconversion des producteurs de tabac

BNP Paribas a été retenu à l'issue d'un appel d'offres pour concevoir un *Development Impact Bond (DIB)* dans le cadre du projet d'accompagnement du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) mené en Zambie. Premier de ce genre, ce DIB vise à accompagner les producteurs de tabac locaux dans leur reconversion vers des cultures permettant de lutter contre la malnutrition et la déforestation, tout en améliorant leurs conditions de travail.

## Lancement du premier fonds immobilier institutionnel européen en ligne avec l'Accord de Paris

**BNP Paribas Real Estate Investment Management** a lancé avec succès l'European Impact Property Fund (EIPF), premier fonds immobilier européen « Core » aligné avec l'Accord de Paris. Concrètement, il entend réduire de 40 %, d'ici à 10 ans, les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de son portefeuille européen. Cette stratégie d'investissement à impact positif et mesurable sur le climat est inédite sur le marché européen de l'immobilier.



# S'engager pour la société

## Pour accroître son empreinte positive sur la société et sur l'environnement,

BNP Paribas capitalise sur sa position de banque européenne au rayonnement international et s'appuie sur sa stratégie RSE. Son objectif ? Contribuer à une croissance durable et mieux partagée à travers ses activités de conseil, de service et de financement mais aussi *via* une approche volontariste en faveur de la diversité. S'engager pour la société, c'est avant tout promouvoir un modèle de croissance économique pleinement respectueux de l'environnement et se mobiliser pour des causes qui font sens.



## « Au Liban, CARE se mobilise auprès des plus vulnérables depuis 2006. »

À la suite de la double explosion dans le port de Beyrouth en août 2020, nos équipes ont rapidement pu se déployer pour soutenir les populations les plus impactées par la catastrophe, notamment grâce au soutien réactif du FUD : distribution de repas chauds et de colis alimentaires, mise en place de soutien psychosocial, réhabilitation des logements (réparation des fenêtres, portes, etc.). »

**Philippe Lévêque,**  
Directeur Général de CARE France

## Tilia : un dispositif d'accompagnement humain et digital pour soutenir les aidants

Créé par une collaboratrice du Groupe, dans le cadre du programme d'intrapreneuriat du BivwAki, Tilia propose une application couplée à des assistants personnels joignables 24 h/24 et 7 j/7, pour épauler les aidants de proches en perte d'autonomie. Premier « social business » de **BNP Paribas Personal Finance**, elle compte déjà 20 000 ayants droit au travers d'accords avec le Groupe et d'autres entreprises. En 2020, Tilia s'est allié à Responsage, leader de l'accompagnement social des salariés aidants, afin de procurer aux entreprises une offre inédite, clés en main, facilitant la prise en charge de leurs salariés aidants.

## Des actions solidaires en prise avec les besoins locaux

Dès le début de la crise sanitaire, le Groupe et toutes ses filiales ont répondu présent pour soutenir directement le système hospitalier, la recherche médicale et les institutions engagées auprès des personnes les plus fragiles et des jeunes défavorisés, grâce notamment à la mobilisation du Fonds Urgence & Développement (FUD) de BNP Paribas et par l'intermédiaire de partenaires comme CARE, la Croix-Rouge ou Médecins Sans Frontières (voir p. 7 à 9). En 2020, le FUD a également permis de soutenir des acteurs au Liban, à la suite de l'explosion survenue à Beyrouth. En France, la **Fondation BNP Paribas** s'est aussi impliquée aux côtés de 14 associations très actives ainsi qu'auprès des artistes durement touchés par la crise. Au global, en 2020, le budget de mécénat a représenté 104 millions d'euros dans le monde.



## Financer un programme d'assistance alimentaire

Afin d'aider 10 000 familles en situation de précarité alimentaire à la suite de la pandémie de la Covid-19, la **Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS)** et ONU-Femmes ont lancé un nouveau programme qui permettra d'acheter des stocks de riz auprès de femmes agricultrices sénégalaises, pour les distribuer à ces familles dans le besoin. Plus largement, avec

ONU-Femmes, le Groupe participe, avec la **BICIS**, au programme AgriFed, dont l'ambition consiste à autonomiser financièrement 15 000 femmes dans la filière du riz dans le nord du Sénégal, à promouvoir la sécurité alimentaire et à développer une agriculture résiliente au changement climatique. En 2020, 1 500 femmes ont ainsi pu avoir accès à une ligne de financement de 500 000 euros.

# Engagés pour l'inclusion financière des personnes fragiles ou en situation de handicap

En 2020, BNP Paribas a été désignée « Meilleure banque au monde pour l'inclusion financière » par le magazine ***Euromoney***.

Cette distinction souligne l'engagement de BNP Paribas, qui, depuis plusieurs années et en cohérence avec la stratégie du Groupe, agit largement en faveur de l'inclusion financière en assurant l'accès de tous, notamment les plus fragiles et les plus démunis, aux services financiers et bancaires. Le prix récompense par ailleurs notre engagement et nos actions sur le secteur de la microfinance depuis plus de trente ans. En 2020, nous avons continué à soutenir les institutions de microfinance (IMF) au travers de financements et d'investissements pour un total de 376 millions d'euros. Nos engagements en faveur de l'inclusion financière se traduisent aussi, par exemple, par de nouveaux modèles bancaires innovants comme **Nickel**. La solution est disponible en ligne et chez les ruralistes ou points Nickel. Elle propose un compte courant accessible à tous, sans conditions de revenus. Depuis sa création, plus de 2 millions\* de comptes ont été ouverts. Après son arrivée sur le marché espagnol en décembre 2020, où elle compte atteindre 3 000 points de vente et 700 000 clients à l'horizon 2024, elle exportera dès 2022 son modèle innovant au Portugal et en Belgique.

La plateforme Axelle, créée par la **Banque De Détail en France (BDDF)**, est une autre illustration de notre engagement auprès des clients en situation de fragilité financière. Axelle a pour ambition de donner un coup de main à nos clients pour les aider à repartir du bon pied : elle les informe des aides ou solutions qui peuvent les accompagner dans la gestion de leur budget, elle met à leur disposition des offres et des services de partenaires pour se nourrir, se loger, travailler, se déplacer et favoriser ainsi leur inclusion économique. Cette volonté d'être présents



pour les plus fragiles trouve également une concrétisation chez **BNP Paribas Personal Finance** qui a construit un dispositif original de détection des clients en potentielle difficulté, afin de les accompagner au mieux. Il se compose, d'une part, d'un score prédictif d'anticipation destiné à identifier le plus tôt possible les difficultés des clients et, d'autre part, d'une cellule d'écoute active. Ce dispositif est en place dans une douzaine de pays. Les actions du Groupe en faveur de l'inclusion se déploient également auprès des personnes en situation de handicap. En Italie, **BNL** a par exemple créé des équipes chargées de répondre aux besoins des personnes malentendantes en vue de rendre nos services bancaires plus accessibles. Quant à **BNP Paribas Bank Polska**, l'entité propose à ses agences, sur tout le territoire polonais, l'accès à un interprète en langue des signes.

\* Avril 2021.

## 700 000

clients d'ici à 2024, c'est l'objectif de conquête commerciale de **Nickel** sur le marché espagnol

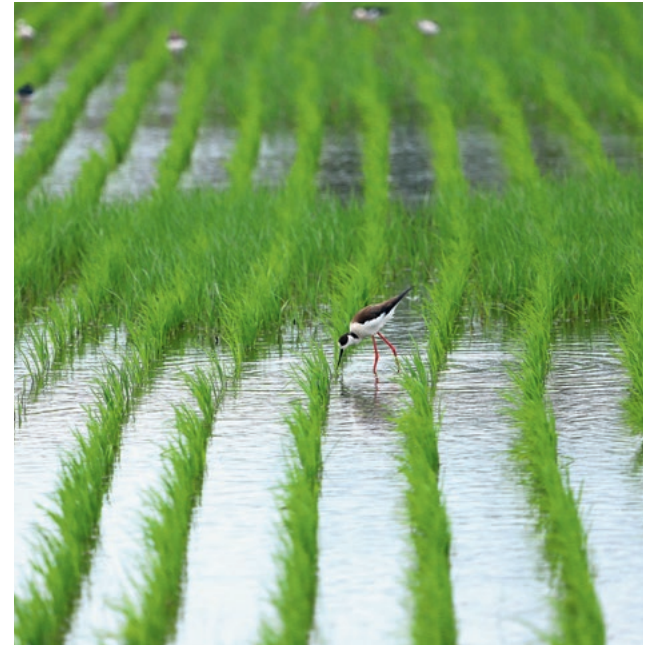
## 2,4 millions

de personnes ont bénéficié du soutien du Groupe grâce au financement de 84 IMF dans 33 pays

## Agir en faveur de la biodiversité

En lien avec notre engagement de favoriser les investissements qui contribuent à la protection de la biodiversité, nous sommes partenaires du projet MEbA\*. Il donne aux fournisseurs de services financiers d'Amérique latine et d'Afrique subsaharienne l'opportunité d'accéder gratuitement, *via* un outil en ligne, à une analyse de crédit améliorée mesurant l'impact des risques climatiques et de biodiversité dans les décisions relatives aux prêts agricoles. Des indicateurs fiables les aident à se qualifier pour de nouvelles sources de financement, telles que les lignes de crédit « vertes ». De son côté, la **Fondation BNP Paribas** a soutenu un programme de formation en faveur de la restauration des récifs coralliens dans le cadre d'un partenariat avec Coral Guardian. En 2020, le Fonds Urgence & Développement de BNP Paribas s'est également ouvert à la protection de la biodiversité en accueillant le Fonds international pour la protection des animaux (IFAW) comme nouveau partenaire.

\* Microfinance for Ecosystem-based Adaptation.



## Soutenir financièrement des entreprises sociales

En Belgique, BNP Paribas a signé en mars 2020 son premier contrat à impact social (CIS), outil conçu pour financer des projets sociaux innovants. Ce CIS vise, dans le cadre d'un programme de réinsertion sociale et professionnelle, à donner accès à un logement pérenne à des jeunes âgés de 17 à 25 ans en situation de grande précarité. Le Groupe finance 50 % de ce programme doté d'un montant total de 1,7 million d'euros. Ce CIS est le dixième structuré et financé par le Groupe dans le monde. En 2020, le soutien de BNP Paribas aux entreprises sociales a dépassé les 2 milliards d'euros.

## Améliorer l'insertion sociale et scolaire

BNP Paribas soutient un nouveau projet de recherche piloté dans le cadre de l'Initiative sur l'inclusion sociale en Europe de l'Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab Europe (J-PAL Europe), centre de recherche cofondé par l'économiste Esther Duflo. Ces travaux de recherche visent à mesurer l'impact d'un programme (OEPRE), mis en œuvre en France par le ministère de l'Éducation

nationale et le ministère de l'Intérieur. Ce programme met à disposition des parents immigrés allophones une formation gratuite en milieu scolaire afin de favoriser leur insertion sociale et leur donner les moyens de contribuer à la réussite de leurs enfants scolarisés dans le système éducatif français. D'autres métiers du Groupe œuvrent également pour l'inclusion scolaire (*voir p. 27*).



ENGAGÉS



# LE LONG TERME

Une gouvernance qui définit  
et met en œuvre les orientations  
stratégiques du Groupe

66

Actionnaires et investisseurs

67

Le Conseil d'administration  
est garant des orientations  
stratégiques du Groupe

68

Le Comité Exécutif assure  
le pilotage de l'activité du Groupe

70

Indicateurs et notations

72

BNP Paribas dans le monde

74

# Une gouvernance qui définit et met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe

Le Conseil d’administration et la Direction Générale constituent les principales instances de gouvernance de BNP Paribas. Dans un environnement en profonde mutation, elles pilotent la stratégie du Groupe dans un objectif de croissance durable. Elles agissent de concert dans l’intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, notamment ses actionnaires et investisseurs. Sous l’impulsion de son Président, le Conseil d’administration valide la stratégie de BNP Paribas. Il soutient la Direction Générale, assistée de son Comité Exécutif, qui la propose, la met en œuvre et pilote au quotidien l’activité du Groupe.

## Actionnaires et investisseurs

- Ils élisent les administrateurs (hors administrateurs salariés).
- Ils votent les résolutions.
- Ils dialoguent, échangent et participent aux réflexions.
- L’équipe « Relations Investisseurs » les informe sur la stratégie, les développements significatifs et les résultats du Groupe.
- L’équipe « Relations Actionnaires » est à l’écoute des 345 000 actionnaires individuels de la Banque.
- Le Cercle des actionnaires fédère les quelque 43 200 actionnaires individuels possédant au moins 200 actions BNP Paribas.
- Le Comité de liaison des actionnaires s’est réuni deux fois en 2020 sur les thèmes, notamment, de la structure du capital et de son évolution, des résultats trimestriels, des perspectives économiques, en particulier suite à la crise sanitaire, au Brexit et à divers événements politiques telle l’élection présidentielle américaine.
- Ils bénéficient du principe d’égalité des actionnaires : aucun droit de vote double, ni limitation à l’exercice des droits de vote, ni droit à dividende majoré attaché aux valeurs mobilières.

## Conseil d’administration

- Il dissocie les fonctions de Président et de Directeur Général.
- Il représente l’ensemble des actionnaires, veille à la qualité de la relation avec eux.
- Il détermine les choix stratégiques du Groupe sur proposition de la Direction Générale en visant la création de valeur à long terme.
- Il veille à la qualité de l’information fournie aux actionnaires et aux marchés.
- Il procède à l’examen et à l’arrêté des comptes et veille à leur sincérité.
- Il joue un rôle déterminant dans la prévention et la gestion des risques.
- Il s’assure du respect des obligations qui lui incombent en matière de contrôle interne.
- Il nomme le Président, le Directeur Général et Les Directeurs Généraux délégués.
- Il examine périodiquement le processus de sélection, nomination et succession des dirigeants mandataires sociaux.
- Il réunit les expertises de 14 administrateurs (*voir p. 68*).
- Il est assisté de quatre comités spécialisés constitués en son sein (*voir p. 69*).

## Direction Générale assistée de son Comité Exécutif

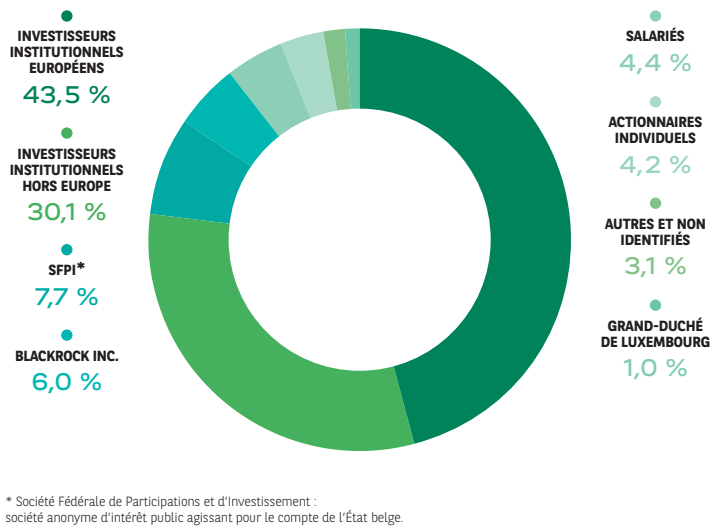
- Elle informe et rend compte au Conseil d’administration.
- Elle propose et met en œuvre la stratégie, assure le développement du Groupe et pilote au quotidien ses activités.
- Elle se réunit au moins une fois par semaine.
- Elle est composée, à fin 2020, d’un Administrateur Directeur Général, d’un Directeur Général délégué et de quatre Directeurs Généraux adjoints. Au lendemain de l’Assemblée Générale du 18 mai 2021, elle est composée d’un Administrateur Directeur Général, de deux Directeurs Généraux délégués et de deux Directeurs Généraux adjoints.
- Le Comité Exécutif regroupe la Direction Générale aux côtés des responsables des principaux métiers et fonctions de BNP Paribas.

# Actionnaires et investisseurs

## Un actionnariat stable et fidèle

### La composition de l’actionnariat

Au 31 décembre 2020 (en % des droits de vote).



### LE TABLEAU DE BORD DE L’ACTIONNAIRE

| En euros                                              | 2016     | 2017     | 2018                | 2019               | 2020                |
|-------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Résultat net part du Groupe par action <sup>(1)</sup> | 6,00     | 6,05     | 5,73                | 6,21               | 5,31                |
| Actif net par action <sup>(2)</sup>                   | 73,90    | 75,1     | 74,7 <sup>(1)</sup> | 79,0               | 82,3                |
| Dividende net par action                              | 2,70     | 3,02     | 3,02                | 0,0 <sup>(3)</sup> | 1,11 <sup>(4)</sup> |
| Taux de distribution (en %) <sup>(5)</sup>            | 45,0     | 50,0     | 52,72               | 0,0 <sup>(3)</sup> | 20,9 <sup>(4)</sup> |
| Cours                                                 |          |          |                     |                    |                     |
| Plus haut <sup>(6)</sup>                              | 62,00    | 68,89    | 68,66               | 53,81              | 54,22               |
| Plus bas <sup>(7)</sup>                               | 35,27    | 54,68    | 38,18               | 38,14              | 24,51               |
| Fin de période                                        | 60,55    | 62,25    | 39,475              | 52,83              | 43,105              |
| Indice CAC 40 au 31 décembre                          | 4 862,31 | 5 312,56 | 4 730,69            | 5 978,06           | 5 551,41            |

(1) Sur la base du nombre moyen d’actions en circulation de l’exercice.  
(2) Avant distribution. Actif net comptable réévalué sur nombre d’actions en circulation en fin de période.  
(3) Suite à la recommandation BCE/2020/19 de la Banque centrale européenne du 27 mars 2020 relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de la Covid-19, les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l’Assemblée Générale du 19 mai 2020, d’un dividende de 3,10 euros par action, ont été affectées au poste « Autres Réserves ».  
(4) Sous réserve d’approbation par l’Assemblée Générale du 18 mai 2021, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020.  
(5) Distribution proposée à l’Assemblée Générale rapportée au résultat net part du Groupe.  
(6) Enregistrés en séance.  
(\*) Impact sur les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2018 de la première application d’IFRS 9 : - 2,5 Md€, soit 2 € par action.

## Communication avec les actionnaires

BNP Paribas a le souci d’apporter à tous ses actionnaires une information rigoureuse, régulière, homogène et de qualité, en conformité avec les meilleures pratiques des marchés et les recommandations des autorités boursières. Une équipe « Relations Investisseurs » informe les investisseurs institutionnels et les analystes financiers sur la stratégie du Groupe, les développements significatifs et les résultats, publiés trimestriellement.

## S’appuyer sur le Comité de liaison des actionnaires

BNP Paribas dispose, depuis 2000, d’un Comité de liaison des actionnaires qui l’accompagne dans sa communication à destination de l’actionnariat individuel. Il se réunit plusieurs fois par an et se compose de 10 actionnaires, choisis pour leur représentativité géographique et socioprofessionnelle, auxquels s’ajoutent deux salariés ou anciens salariés. Leur mandat est de trois ans.

## Animer la communauté des actionnaires

Les membres du Cercle des actionnaires de BNP Paribas, créé en 1995, sont les 43 200 actionnaires possédant au moins 200 titres de l’Entreprise. Ils reçoivent La lettre d’information financière chaque semestre, et le compte rendu de l’Assemblée Générale. Ils sont également destinataires de deux éditions imprimées du magazine *La Vie du Cercle* complétées par deux courriels leur proposant des événements. Ils sont conviés à des séances de formation en ligne relatives aux opérations en Bourse (analyses technique et financière, diversification de portefeuille, etc.) et à l’actualité économique, en partenariat avec les équipes compétentes de l’Entreprise. En 2020, en raison de la crise sanitaire, le Cercle a enrichi son offre de newsletters régulières avec des articles notamment sur l’histoire de BNP Paribas, sur le cinéma ou sur le tennis, etc., et lancé les Podcasts du Cercle, des interviews d’historiens, de conférenciers ou encore d’artistes, etc.

# Le Conseil d'administration est garant des orientations stratégiques du Groupe

Le Conseil d'administration de BNP Paribas assure 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 de BNP Paribas, en cohérence avec les enjeux sociaux et environnementaux auxquels le Groupe est confronté.

Il est composé de 14 administrateurs, dont 12 sont élus par les actionnaires et deux par les salariés.

À la suite de la parution de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation, en raison de l'épidémie de la Covid-19, des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales de droit privé, cette session de l'Assemblée Générale 2020 s'est tenue sans la présence physique des actionnaires.

14 administrateurs élus, dont 2 par les salariés

> 50 % Taux d'indépendance au regard des critères retenus par le Code Afep-Medef



**JEAN LEMIERRE**  
Président du Conseil d'administration de BNP Paribas



**JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas



**JACQUES ASCHENBROICH**  
Président-Directeur Général du Groupe Valeo



**PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR**  
Président-Directeur Général de La Compagnie de Saint-Gobain



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



**RAJNA GIBSON BRANDON**  
Professeure ordinaire de Finance à l'université de Genève



**DANIELA SCHWARZER**  
Directrice du think tank DGAP (Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik – German Council on Foreign Relations)



**MICHEL TILMANT**  
Administrateur de sociétés



**MONIQUE COHEN**  
Associée d'Apax Partners



**WOUTER DE PLOEY**  
CEO de ZNA (réseau hospitalier d'Anvers, Belgique)



**MARION GUILLOU**  
Administratrice indépendante de sociétés



**DENIS KESSLER**  
Président-Directeur Général de SCOR SE



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



**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. Il est également chargé de la promotion de la RSE, de la supervision de la gestion des risques, ou encore de la communication financière.

**Comité des comptes (CdC)**  
Le CdC a pour mission le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière comptable et financière, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes, ainsi que de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

5 MEMBRES

**Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (CCIRC)**  
Le CCIRC a pour mission l'examen de la stratégie globale en matière de risques, le suivi des principes de rémunération au regard des risques, l'examen des questions de contrôle interne et de celles liées à la conformité, des prix des produits et des services au regard de la stratégie en matière de risque.

5 MEMBRES

**Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE (CGEN)**  
Le CGEN a pour mission, principalement, la veille et le suivi de la mise en conformité des principes de gouvernance en considération des évolutions de la réglementation et des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise; l'identification, la sélection et la succession des administrateurs et des membres des Comités; l'évaluation du Conseil d'administration; l'appréciation de l'indépendance des administrateurs; Le suivi des questions relatives à la RSE.

4 MEMBRES

**Comité des rémunérations (CR)**  
Le CR est chargé de l'examen annuel des principes de la politique de rémunération du Groupe; des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises significatives du Groupe; des rémunérations des catégories de personnel régulées du Groupe; du contrôle de la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et du responsable de la conformité.

4 MEMBRES

# Le Comité Exécutif assure le pilotage de l’activité du Groupe

Au 19 mai 2021, le Comité Exécutif est composé des cinq membres de la Direction Générale et des 14 membres responsables de métiers ou de fonctions centrales. Porté par une dynamique collective, le Comité Exécutif se nourrit des expertises de chacun de ses membres pour assurer le pilotage opérationnel du Groupe. BNP Paribas prépare son plan stratégique 2022-2025 dans une période où les attentes des clients, des collaborateurs, des investisseurs et de la société civile évoluent à un rythme accéléré. Il a ainsi fait évoluer son équipe de direction au plus près des nouveaux enjeux humains, technologiques et commerciaux, avec une organisation centrée autour de ses clients et de priorités majeures : maximiser les synergies et l’efficacité des métiers

du *retail* ; accélérer son développement dans les domaines de l’épargne; amplifier la dynamique de développement de l’activité des clientèles « entreprises » et institutionnelles et poursuivre le renforcement de son dispositif industriel. Avec un tiers de femmes au Comité Exécutif, BNP Paribas prend l’engagement d’augmenter leur présence à 40 % d’ici à 2025. Outre les entrées au Comité Exécutif, sont nommés au G100 (qui regroupe les 100 premiers cadres dirigeants) neuf nouveaux membres, cinq femmes et quatre hommes, établissant également la proportion de femmes au G100 à un tiers. L’objectif de parité au sein des jeunes Talents du Groupe, future relève des équipes dirigeantes, est d’ores et déjà atteint.

## Membres du Comité Exécutif de BNP Paribas au 31 décembre 2020

**JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur Directeur Général  
**PHILIPPE BORDENAVE**  
Directeur Général délégué  
**JACQUES D’ESTAIS**  
Directeur Général adjoint,  
International Financial Services  
**YANN GÉRARDIN**  
Directeur Général adjoint,  
Corporate and Institutional Banking  
**MICHEL KONCZATY**  
Directeur Général adjoint  
**THIERRY LABORDE**  
Directeur Général adjoint,  
Domestic Markets  
**MARGUERITE BÉRARD**  
Directrice des Réseaux France  
**LAURENT DAVID**  
Administrateur Directeur Général  
de BNP Paribas Personal Finance  
**STEFAAN DEGRAENE**  
Responsable International  
Retail Banking  
**RENAUD DUMORA**  
Administrateur Directeur Général  
de BNP Paribas Cardif

**NATHALIE HARTMANN**  
Directrice de la Conformité  
**MAX JADOT**  
Administrateur Directeur Général  
et Président du Comité de Direction  
de BNP Paribas Fortis  
**SOFIA MERLO**  
Directrice  
des Ressources Humaines  
**ANDREA MUNARI**  
Administrateur délégué  
et Directeur Général de BNL  
**ALAIN PAPIASSE**  
Chairman de Corporate  
& Institutional Banking  
**FRANK RONCEY**  
Directeur des Risques  
**ANTOINE SIRE**  
Directeur de l’Engagement  
d’entreprise  
**THIERRY VARÈNE**  
Délégué Général  
aux Grands Clients

## Nouvelle composition du Comité Exécutif de BNP Paribas au 19 mai 2021



**JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur  
Directeur Général



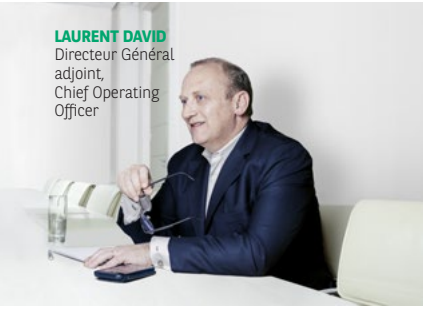
**YANN GÉRARDIN**  
Directeur Général  
délégué, Corporate  
& Institutional  
Banking



**THIERRY LABORDE**  
Directeur Général  
délégué, Retail Banking



**RENAUD DUMORA**  
Directeur  
Général adjoint,  
Investment  
& Protection Services



**LAURENT DAVID**  
Directeur Général  
adjoint,  
Chief Operating  
Officer



**SOFIA MERLO**  
Directrice  
des Ressources Humaines



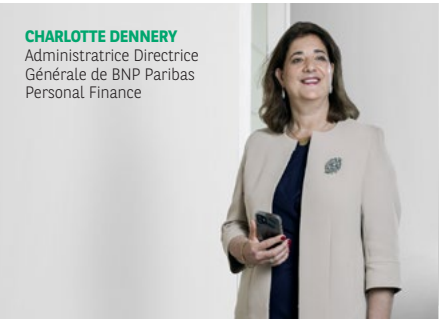
**FRANK RONCEY**  
Directeur  
des Risques



**MARGUERITE BÉRARD**  
Directrice  
des Réseaux France



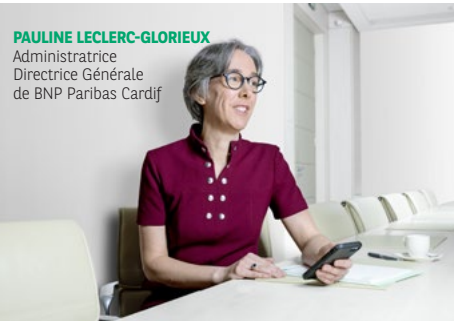
**STEFAAN DEGRAENE**  
Responsable  
International  
Retail Banking



**CHARLOTTE DENNERLY**  
Administratrice Directrice  
Générale de BNP Paribas  
Personal Finance



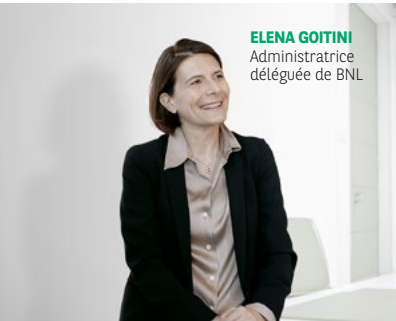
**MAX JADOT**  
Administrateur Directeur  
Général et Président  
du Comité de Direction  
de BNP Paribas Fortis



**PAULINE LECLERC-GLORIEUX**  
Administratrice  
Directrice Générale  
de BNP Paribas Cardif



**OLIVIER OSTY**  
Responsable  
de Corporate  
& Institutional  
Banking Global  
Markets



**ELENA GOITINI**  
Administratrice  
déléguée de BNL



**YANNICK JUNG**  
Responsable de Corporate  
& Institutional Banking  
Global Banking EMEA



**LARS MACHENIL**  
Directeur Financier



**BERNARD GAVGANI**  
Directeur des Systèmes  
d’Information



**NATHALIE HARTMANN**  
Directrice  
de la Conformité



**ANTOINE SIRE**  
Directeur de  
l’Engagement  
d’entreprise

## NOS PRINCIPAUX INDICATEURS

| INDICATEURS FINANCIERS                                 | 2018      | 2019               | 2020                       |
|--------------------------------------------------------|-----------|--------------------|----------------------------|
| Produit net bancaire du Groupe                         | 42 516 M€ | 44 597 M€          | <b>44 275 M€</b>           |
| Produit net bancaire Domestic Markets                  | 15 683 M€ | 15 814 M€          | <b>15 477 M€</b>           |
| Produit net bancaire International Financial Services  | 16 076 M€ | 17 183 M€          | <b>15 938 M€</b>           |
| Produit net bancaire Corporate & Institutional Banking | 10 829 M€ | 12 080 M€          | <b>13 763 M€</b>           |
| Résultat net part du Groupe (RNPG)                     | 7 526 M€  | 8 173 M€           | <b>7 067 M€</b>            |
| Ratio : Common Equity Tier 1 <sup>(1)</sup> (CET1)     | 11,80 %   | 12,1 %             | <b>12,8 %</b>              |
| Encours de crédits du Groupe                           | + 3,9 %   | + 5 %              | <b>+ 4,4 %</b>             |
| Encours de crédits Domestic Markets                    | 397 Md€   | 414 Md€            | <b>434 Md€</b>             |
| Encours de crédits International Financial Services    | 178 Md€   | 186 Md€            | <b>184 Md€</b>             |
| Encours de crédits Corporate & Institutional Banking   |           | 146 Md€            | <b>161 Md€</b>             |
| Bénéfice net par action <sup>(2)</sup>                 | 5,73      | 6,21               | <b>5,31 <sup>(3)</sup></b> |
| Dividende net par action                               | 3,02      | 0,0 <sup>(4)</sup> | <b>1,1 <sup>(5)</sup></b>  |
| Réserve de liquidité <sup>(6)</sup>                    | 308 Md€   | 309 Md€            | <b>432 Md€</b>             |

(1) Common Equity Tier 1 (CET1) de Bâle 3 plein. Ratio de solvabilité bancaire. Capital Requirements Directive (CRD4).  
(2) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice.  
(3) Calculé sur la base d'un résultat net part du Groupe ajusté de la rémunération des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée assimilés à des actions de préférence émis par BNP Paribas SA, traitée comptablement comme un dividende.  
(4) Suite à la recommandation BCE/2020/19 de la Banque centrale européenne du 27 mars 2020 relative aux politiques de distribution de dividendes pendant la pandémie de la Covid-19, les sommes correspondant à la distribution initialement proposée à l'Assemblée Générale du 19 mai 2020, d'un dividende de 3,10 euros par action, ont été affectées au poste « Autres Réserves ».  
(5) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 18 mai 2021, ne prenant en compte que la distribution du dividende 2020.  
(6) Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (« counterbalancing capacity ») tenant compte des règles prudentielles, notamment américaines, et diminués des besoins intra-journaliers des systèmes de paiement.

| INDICATEURS SOCIAUX                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2018          | 2019          | 2020                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|
| Évolution des effectifs (Équivalent Temps Plein)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 202 624       | 198 816       | <b>193 319</b>         |
| Pourcentage de CDI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 96 %          | 96 %          | <b>96 %</b>            |
| Proportion de postes pourvus en interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 28 %          | 38 %          | <b>48 %</b>            |
| Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet d'éthique et de <i>conduct</i>                                                                                                                                                                                                                                                       | 96,2 %        | 95,4 %        | <b>97 %</b>            |
| Taux d'emploi de salariés en situation de handicap rapportés à l'effectif global                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2 %           | 2,17 %        | <b>3,05 %</b>          |
| Taux de femmes au sein de la population SMP ( <i>Senior Management Position</i> )                                                                                                                                                                                                                                                                  | 28 %          | 29 %          | <b>31 %</b>            |
| Part des femmes dans l'effectif global du Groupe                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 52 %          | 52 %          | <b>52 %</b>            |
| Index d'égalité entre les femmes et les hommes pour BNP Paribas SA, établi selon cinq critères fixés par le gouvernement français (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 | 87 points/100 | <b>87 points / 100</b> |
| Nombre d'accords collectifs signés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 287           | 310           | <b>355</b>             |

| INDICATEURS SOCIÉTAUX ET CIVIQUES                                                                                                        | 2018    | 2019    | 2020             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------------------|
| Soutien (financement, investissements pour compte propre et de tiers) aux associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire | 5,6 Md€ | 6,2 Md€ | <b>6,3 Md€</b>   |
| Montant du budget annuel du mécénat de BNP Paribas                                                                                       | 41,6 M€ | 44,5 M€ | <b>104,1 M€*</b> |
| Inclusion sociale : nombre de comptes Nickel ouverts                                                                                     | 1,1 M   | 1,5 M   | <b>1,9 M</b>     |

\* Cette augmentation exceptionnelle s'explique par l'engagement de l'ensemble des différentes entités de BNP Paribas à travers le monde depuis le début de la crise sanitaire internationale.

| INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX                                                                                                      | 2018      | 2019      | 2020             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------|
| Montant des financements aux entreprises en faveur de la transition énergétique et des secteurs considérés comme contribuant directement aux ODD | 168 Md€   | 180 Md€   | <b>188 Md€</b>   |
| Montant total de <i>Sustainability-Linked Loans</i> (SLL) signés                                                                                 | 3 Md€     | 6,2 Md€   | <b>9,4 Md€</b>   |
| Montant des actifs gérés par BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Wealth Management et BNP Paribas Asset Management cumulés *                         | 1 028 Md€ | 1 123 Md€ | <b>1 165 Md€</b> |
| Montant des fonds ISR labellisés gérés par BNP Paribas Asset Management                                                                          | 36,8 Md€  | 63 Md€    | <b>85 Md€</b>    |
| Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables                                                                                    | 15,4 Md€  | 15,9 Md€  | <b>17,8 Md€</b>  |
| Réduction des émissions totales de gaz à effet de serre liées au fonctionnement propre de BNP Paribas par ETP (par rapport à 2012)               | - 23,6 %  | - 27,7 %  | <b>- 43,9 %</b>  |
| Montant total des obligations vertes placées par BNP Paribas                                                                                     | 6,3 Md€   | 9,8 Md€   | <b>10,8 Md€</b>  |

\* Comprenant les actifs distribués.

## LES NOTATIONS LONG TERME/COURT TERME

|                                                                       |                                                         |                                                         |                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>A+ / A-1</b>                                                       | <b>AA- / F1+</b>                                        | <b>Aa3 / Prime-1</b>                                    | <b>AA (LOW) / R-1 (MIDDLE)</b>                       |
| <b>Standard &amp; Poor's</b><br>Perspective négative<br>23 avril 2020 | <b>Fitch</b><br>Perspective négative<br>12 octobre 2020 | <b>Moody's</b><br>Perspective stable<br>4 décembre 2020 | <b>DBRS</b><br>Perspective stable<br>10 juillet 2020 |

Le 23 avril 2020, Standard & Poor's a confirmé la notation long terme de BNP Paribas à A+, avec une perspective négative.  
Le 12 octobre 2020, Fitch, à la suite de sa revue, a confirmé la note long terme de BNP Paribas à AA-, l'a retirée de la catégorie Rating Watch Negative et l'a placée sous perspective négative.  
Le 4 décembre 2020, Moody's a confirmé la notation long terme de BNP Paribas à Aa3 avec une perspective stable.  
Le 10 juillet 2020, DBRS a confirmé la notation long terme de BNP Paribas à AA (low) avec une perspective stable.

## LES NOTATIONS ET DISTINCTIONS EXTRA-FINANCIÈRES

En 2020, le Groupe a maintenu ou amélioré sa performance dans la quasi-totalité des évaluations des principales agences de notation extra-financière. Ces notations, qui prennent en compte les attentes des parties prenantes en matière d'engagements RSE et de pratiques responsables, reconnaissent les progrès de BNP Paribas dans ce domaine et lui sont utiles dans la définition de ses objectifs sociaux et environnementaux.

### Principales notations extra-financières

- **1<sup>re</sup> banque** du classement des banques diversifiées en Europe selon la notation 2020 de V/E (notation sollicitée : A1+).
- BNP Paribas a reçu la note **AA** au classement 2020 de **MSCI ESG Ratings**.
- BNP Paribas a reçu la note **A-** au classement 2020 du **Carbon Disclosure Project**.

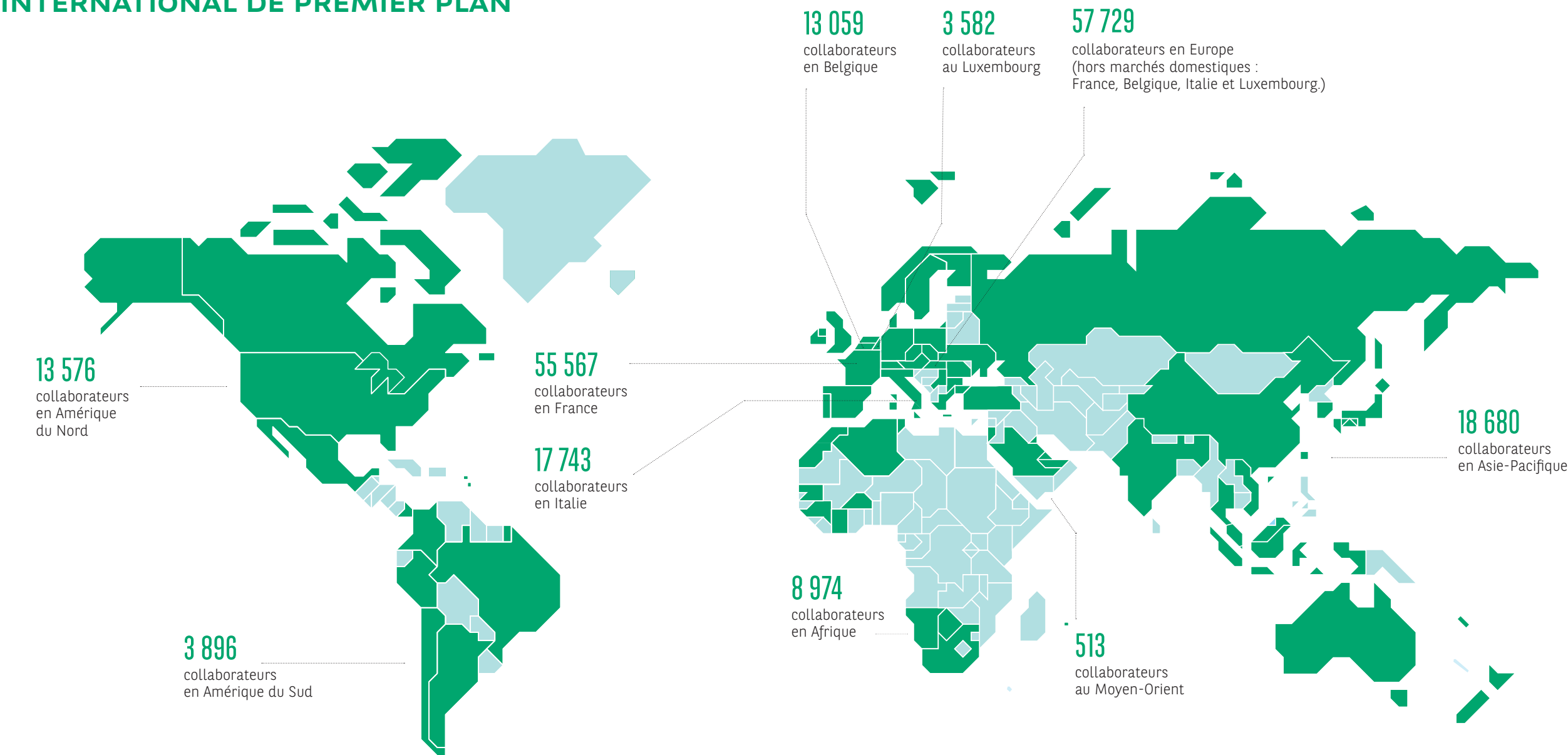
### Présence dans les indices durables

- BNP Paribas est listé dans les **indices éthiques Europe et Monde du Dow Jones (DJSI)**.
- BNP Paribas est listé dans les **indices Euronext-Vigeo Eiris World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20**.

### Autres distinctions et engagements RSE

- BNP Paribas a été reconnu en 2020 comme la meilleure banque au monde pour l'inclusion financière par *Euromoney*.
- BNP Paribas est présent dans le classement 2021 des **100 entreprises les plus durables** du magazine *Corporate Knights* (1<sup>re</sup> banque française et 2<sup>e</sup> européenne).
- **1<sup>re</sup> banque française** du classement international d'Equileap sur l'égalité femmes-hommes.

BNP PARIBAS : PREMIÈRE BANQUE  
DE L'UNION EUROPÉENNE <sup>(1)</sup> ET ACTEUR BANCAIRE  
INTERNATIONAL DE PREMIER PLAN



**193 319**  
collaborateurs  
dans  
**68**  
pays et territoires

**44,3 Md€**  
Produit net bancaire

**12,8 %**  
Ratio CET1 <sup>(2)</sup>

**7,1 Md€**  
Résultat net part  
du Groupe

**432 Md€**  
Réserve de liquidité  
immédiatement  
disponible

BNP Paribas est présent dans 68 pays avec plus de 193 000 collaborateurs, dont près de 148 000 en Europe. 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<sup>(3)</sup> : Retail Banking et Investment & Protection Services pour les réseaux de banque de détail et les services financiers spécialisés, et Corporate & Institutional Banking pour les clientèles « entreprises » et institutionnelles.

(1) En produit net bancaire. (2) Common Equity Tier 1 (CET1). (3) Cette nouvelle organisation prend effet au lendemain de l’Assemblée Générale du 18 mai 2021. Chiffres au 31/12/2020. Effectifs en Équivalent Temps Plein (ETP).

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** Rédaction : **Si différent** Conseil : **Capitalcom**

Crédits photo : BNP Paribas - 1MillionHours2Help - Damien Grenon - Valeria Mongelli - Claire Jachymiak - Beppe Raso - CARE - Peter DeMulder / BNP Paribas - Gilles Dacquin - Mariana Ianovska - goodluz / Adobe Stock - Michael Perini - Maskot / Maskot / via Getty Images - Kate Kultsevykh / via Shutterstock - Andresr / E+ / via Getty Images - Alexander Spatari / Moment / via Getty Images - Westend61 / via Getty Images - Momo Productions / DigitalVision / via Getty Images - Vienybes square NorbertTukaj - Dimensions / E+ / via GettyImages Tom Werner / DigitalVision / via GettyImages - Jono Erasmus / via Shutterstock - Mario Gutiérrez / Moment / via Getty Images - Marco Bottigelli / Moment / via Getty Images - Media photos / E+ / via Getty Images - Jasmin Merdan / Moment / via Getty Images - Thomas Barwick / DigitalVision / via GettyImages Steve Cicero / Corbis Documentary / via Getty Images - Shomos Uddin / Moment / via Getty Images - Oscar Wong / Moment / via Getty Images Tom Werner / DigitalVision / Getty Images - Tempura / E+ / via Getty Images - Hispanolistic / E+ / via GettyImages - Chee Gin Tan / E+ / via GettyImages Coolpicture / Moment / via GettyImages - SDI Productions / E+ / via Getty Images - PixelFit / E+ / via Getty Images - Martin - DM / E+ / via Getty Images - Visual Communications / E+ / via Getty Images - Luis Alvarez / Digital Vision / via Getty Images - FG Trade / E+ / via Getty Images - Dowell / Moment / via Getty Images - Nicholas Andruialo / Moment / via Getty Images - Drazen Zigic / iStock Getty Images Plus / via Getty Images - Noel Hendrickson / Digital Vision / via Getty Images - Phonix\_a Pk. Sarote / via Shutterstock - KOMYVGORY / iStock Getty Images plus / via Getty Images - interhaus Productions / Stone / via Getty Images - Compassionete Eye Fondation / Karan Kapoor / DigitalVision / via Getty Images - Georgette Douwma / Stone / via Getty Images - Sebastian Grote / iStock Getty Images Plus / via Getty Images - Ablestock.com / Ablestock.com Getty Images Plus / via Getty Images - Solskin / DigitalVision / via Getty Images - Hill Street Studios / Digital Vision / via Getty Images - Gims Wang / iStock Getty Images Plus / via Getty Images - Skyneshner / E+ / via Getty Images - Patrick Messina - Agence Label Expositions

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



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

Version e-accessible par  **ipedir** | SMART PUBLISHING

Document imprimé sur papier certifié FSC.



**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