

**Triodos  Bank**

Rapport annuel 2019  
abrégé



La Banque Triodos est l'un des cofondateurs de la Global Alliance for Banking on Values, un réseau constitué de banques durables de premier plan. Visitez le site web [www.gabv.org](http://www.gabv.org).

Dates importantes pour les actionnaires et les détenteurs de certificats d'actions de la Banque Triodos :

Assemblée générale annuelle des actionnaires	15 mai 2020
Date ex-dividende	19 mai 2020
Date de paiement du dividende	22 mai 2020

# Rapport annuel 2019 de Triodos Bank NV

Pages

---

Chiffres clés	4
Notre but : une utilisation réfléchie de l'argent	6
Rapport du Comité exécutif	8
Nos parties prenantes et sujets importants	13
Objectifs stratégiques	26
Impact et résultats financiers	34
Impact par secteur	58
Rapport social	61
Rapport environnemental	66
Risques et conformité	70
Bilan consolidé au 31 décembre 2019	76
Compte de résultat consolidé en 2019	78
Tableau consolidé du résultat global 2019	79
Chiffres clés 2019 par entité bancaire et unité opérationnelle	80
Octroi de crédits par secteur en 2019 après élimination des transactions intersociétés	82

L'assurance relative au Rapport annuel ne concerne que le Rapport annuel original rédigé en anglais. La version abrégée du rapport n'a pas fait l'objet d'une vérification distincte par l'auditeur. L'édition anglaise comprend également les comptes annuels en anglais qui ont été vérifiés par PwC Accountants NV. Les renvois dans le présent rapport portent sur le Rapport annuel 2019 en anglais.

## Chiffres clés

en millions d'euros	2019	2018*	2017	2016	2015
<b>Financier</b>					
Fonds propres	1.200	1.112	1.013	904	781
Dépôts de la clientèle	10.690	9.558	8.722	8.025	7.283
Crédits	8.187	7.248	6.598	5.708	5.216
Total du bilan	12.060	10.850	9.902	9.081	8.211
Fonds sous gestion <sup>1</sup>	5.671	4.673	4.604	4.373	4.087
<b>Total des actifs sous gestion</b>	<b>17.731</b>	<b>15.523</b>	<b>14.506</b>	<b>13.454</b>	<b>12.298</b>
Total des produits	292,0	261,1	240,3	217,6	211,6
Charges d'exploitation	-234,6	-212,1	-190,2	-171,9	-150,2
Dépréciation des créances	-3,9	-3,5	-1,8	-5,7	-7,6
Corrections de valeur sur participations	0,3	-0,5	1,3	-1,5	0,2
Résultat d'exploitation avant impôts	53,8	45,0	49,6	38,5	54,0
Impôt sur le résultat d'exploitation	-15,0	-10,3	-12,2	-9,3	-13,3
<b>Bénéfice net</b>	<b>38,8</b>	<b>34,7</b>	<b>37,4</b>	<b>29,2</b>	<b>40,7</b>
Ratio de fonds propres de base de catégorie 1	17,9%	17,5%	19,2%	19,2%	19,0%
Ratio de levier	8,5%	8,6%	8,9%	8,8%	8,4%
Charges d'exploitation / total des produits	80%	81%	79%	79%	71%
Rendement des fonds propres en %	3,4%	3,3%	3,9%	3,5%	5,5%
Rendement des actifs en %	0,3%	0,3%	0,4%	0,3%	0,5%
Actifs Économie réelle / total du bilan <sup>2</sup>	76,1%	77,5%	80,2%	80,6%	83,3%
Actifs Triple Approche / total du bilan <sup>2</sup>	73,8%	76,3%	75,3%	77,0%	77,9%
Par action (en euros)					
Valeur intrinsèque en fin d'exercice	83	82	83	82	81
Bénéfice net <sup>3</sup>	2,78	2,69	3,19	2,83	4,40
Dividende	1,35	1,95	1,95	1,95	1,95
Nombre de détenteurs de certificats d'actions	44.401	42.416	40.077	38.138	35.735
Nombre de comptes – clients particuliers	830.816	839.242	808.090	759.738	707.057
Nombre de comptes – clients professionnels	77.984	68.751	60.339	50.765	44.418

en millions d'euros	2019	2018*	2017	2016	2015
<b>Social</b>					
Nombre de collaborateurs en fin d'exercice	1.493	1.427	1.377	1.271	1.121
Taux d'attrition du personnel	10%	9%	9%	8%	14%
Pourcentage de femmes dans les fonctions dirigeantes	44%	39%	44%	40%	38%
Écart entre le salaire le plus élevé et le salaire médian <sup>4</sup>	5,6	5,6	5,7	5,7	5,7
<b>Environnement</b>					
Émissions générées par la Banque Triodos et compensées à 100% (en kt éq. CO <sub>2</sub> )	2,9	2,8	3,1	3,1	3,0
Émissions nettes des crédits et investissements en cours (en kt éq. CO <sub>2</sub> ) <sup>5</sup>	265	152	–	–	–
Émissions évitées dans les crédits et investissements liés aux énergies renouvelables (en kt éq. CO <sub>2</sub> ) <sup>5</sup>	962	985	–	–	–

\* Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés suite aux changements dans les principes comptables. Pour plus d'explications, voir les Principes généraux de comptabilité.

1 Y compris les fonds sous gestion auprès de sociétés liées ne faisant pas partie du périmètre de consolidation.

2 Les actifs « Triple approche » désignent les actifs qui ne sont pas centrés sur les bénéfices économiques, mais prennent également en compte les bénéfices positifs au niveau social et environnemental. Nous estimons que ce chiffre est le meilleur indicateur de l'engagement d'une banque en faveur de la durabilité. Les actifs se rapportant à l'économie réelle et à la triple approche pour les années 2015 et 2016 n'ont pas été révisés.

3 Le bénéfice net par action est calculé sur la base du nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice sous revue.

4 Le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire médian (à l'exclusion du salaire individuel le plus élevé) répond aux critères de la GRI et est considéré comme la meilleure pratique. Tous les salaires sont calculés sur la base d'un équivalent temps plein. Le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas est précisé dans le rapport social.

5 2018 a été la première année de reporting fondé sur la méthodologie PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials). 100% des crédits et des investissements en cours ont été évalués en 2019 (68% en 2018).

# Notre objectif : une utilisation réfléchie de l'argent

---

La Banque Triodos souhaite promouvoir la dignité humaine et la préservation de l'environnement, et centre son attention sur la qualité de vie des personnes en général. Une gestion véritablement responsable, la transparence et une utilisation plus réfléchie de l'argent qui lui est confié sont essentiels à cette approche. La Banque Triodos concrétise le principe de banque fondée sur des valeurs dans son activité quotidienne. Nous voulons mettre en relation les déposants et les investisseurs avec des entreprises socialement responsables afin de construire un mouvement en faveur d'une société durable et socialement inclusive, basée sur l'utilisation consciente de l'argent.

## La mission de la Banque Triodos est :

- de contribuer à créer une société favorisant la qualité de vie des gens et accordant une place centrale à la dignité humaine ;
- de permettre aux particuliers, aux institutions et aux entreprises d'utiliser leur argent de manière plus réfléchie afin que celui-ci puisse profiter aux personnes et à l'environnement, tout en soutenant un développement durable ;
- d'offrir à ses clients des produits financiers durables et un service de grande qualité.

## Marché et activités de base

La Banque Triodos s'efforce d'accomplir sa mission de banque durable de trois manières différentes.

### En tant que prestataire de services axé sur des valeurs

Les clients d'une banque en attendent non seulement des produits et services durables, mais aussi des prix justes et un service fiable. La Banque Triodos propose des produits et services visant à promouvoir le développement durable, et ce, dans le cadre de relations constructives et transparentes avec ses clients.

### En tant que banque privilégiant la relation avec le client

Les services proposés par la Banque Triodos sont basés sur l'approfondissement et le développement de relations à long terme avec ses clients. Différents canaux en ligne et hors ligne permettent d'entretenir ces relations, qu'il s'agisse, par exemple, de rencontres dans nos bureaux entre clients et collaborateurs de la banque ou d'événements communautaires.

L'objectif de la Banque Triodos est de se constituer une large base de clientèle qui interagit étroitement avec elle : une combinaison de clients privés et professionnels qui, tous, ont choisi de manière réfléchie la Banque Triodos comme partenaire financier. La manière exacte dont cela se concrétise varie d'un pays à l'autre : les services de la banque se sont, en effet, développés de différentes manières dans chacun des pays où elle est active, en fonction notamment du stade de développement des succursales sur place.

### En tant que pionnière de la banque responsable

La Banque Triodos entend promouvoir l'utilisation réfléchie de l'argent dans sa propre organisation ainsi que dans l'ensemble du secteur financier. En tant que pionnière d'un système bancaire basé sur des valeurs et capable de transformer l'économie, elle stimule le débat public sur des questions telles que la nécessité de faire de la responsabilité sociale des entreprises le modèle dominant. Les parties prenantes de la Banque Triodos l'ont encouragée à se concentrer sur ce rôle de précurseur.

Forte de quarante années d'expérience dans la banque fondée sur des valeurs, la Banque Triodos fait partie des fondateurs de la Global Alliance for Banking on Values, un mouvement mondial regroupant plus de 60 banques partageant les mêmes idées et s'engageant à promouvoir un changement positif dans le secteur bancaire.

La vision et l'approche de la Banque Triodos lui ont valu une reconnaissance internationale. Sa participation au débat public, souvent au travers d'événements à fort impact qu'elle organise ou auxquels elle participe, permet aux citoyens d'identifier les causes qu'elle soutient et de connaître son point de vue au sujet d'évolutions sociétales importantes. L'identité de la Banque Triodos est cruciale pour sa marque et sa réputation.

# Rapport du Comité exécutif

---

## Le rapport en bref

Le rapport du Comité exécutif donne un aperçu général de la perception qu'a la Banque Triodos de l'environnement global dans lequel elle est active, de son impact et de ses activités en 2019, ainsi que de ses perspectives d'avenir. Afin d'en faciliter la lecture, nous l'avons décomposé en ses parties constituantes. Pour l'essentiel, le présent rapport est divisé comme suit :

- Une section descriptive présente la vision globale du monde dans lequel nous vivons et la place qu'y occupe la Banque Triodos (pages 8 à 12).
- Une analyse des questions clés (analyse de matérialité) : ces sujets sont déterminés par nos parties prenantes et par la Banque Triodos elle-même, et sont présentés tout au long du rapport. Ils nourrissent nos objectifs stratégiques, tels que décrits dans cette deuxième section, y compris les progrès accomplis par rapport aux objectifs et les plans pour l'avenir (pages 13 à 33).
- Une troisième section détaille nos résultats, à la fois en termes d'impact délivré par nos clients et de performances financières. Ces résultats incluent ceux des succursales de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management. Les produits et services de la banque, ainsi que leur impact sur la société, l'environnement et la culture, y sont également décrits (pages 34 à 60).
- Une quatrième et dernière section résume notre approche et nos résultats en tant qu'entreprise. Elle inclut un rapport social et un rapport environnemental, ainsi que les informations importantes en matière de risque et de conformité (pages 61 à 75).

Nous serions heureux de recevoir vos commentaires sur le présent rapport annuel. Faites-nous part de vos observations par e-mail : [arfeedback@triodos.com](mailto:arfeedback@triodos.com).

## Vue d'ensemble

L'année 2019 a été marquée par une importante mobilisation citoyenne, des déclarations politiques courageuses et la montée en puissance de projets d'entreprises ayant la volonté de contribuer à la résolution des défis globaux. Tous ces mouvements visent à catalyser les actions destinées à construire une société plus inclusive sur le plan social, sur fond d'urgence climatique. Partout dans le monde, les gouvernements se sont engagés à réduire les émissions provoquant le changement climatique, en cherchant parfois à obtenir un large soutien de leurs populations à travers des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Cette soif de changement s'est exprimée également dans le secteur bancaire. Le devoir des banques de jouer un rôle positif dans la société s'est traduit clairement dans des initiatives internationales telles que les Principes pour une banque responsable des Nations Unies. Ceux-ci ont été lancés durant l'année écoulée afin que le secteur bancaire contribue davantage à la réalisation des objectifs de la société, tels qu'ils ont été énoncés dans des chartes de portée mondiale comme les Objectifs de développement durable des Nations Unies et l'Accord de Paris sur le climat. La Banque Triodos a été étroitement associée au développement des Principes pour une banque responsable et d'une autre initiative émanant du secteur, le Partenariat pour la comptabilité financière carbone (PCAF). Cette initiative, d'origine néerlandaise, fournit aux institutions financières une méthodologie destinée à évaluer les émissions de gaz à effet de serre de leurs prêts et investissements. Durant l'année, un programme global a été lancé avec pour objectif d'au moins doubler le nombre d'institutions financières qui adoptent l'approche du PCAF au niveau mondial.

Selon nous, ces développements reflètent une préoccupation largement partagée dans la société : les actions sont non seulement insuffisantes, mais également trop lentes. Après une stabilisation pendant trois ans, les émissions mondiales de carbone ont à nouveau augmenté ces deux dernières années. Dans le même temps, certaines régions du monde sont confrontées à un accroissement des



inégalités, malgré leurs efforts visant à construire des sociétés plus inclusives. Par ailleurs, durant l'année écoulée, des élections dans certains pays ont opposé des partis politiques soulignant la nécessité de répondre à l'urgence climatique à d'autres formations soutenant ouvertement le développement d'industries polluantes.

### Agir maintenant sans perdre de vue le contexte général

Les banques, les gouvernements et la société civile, dans leur ensemble, doivent relever les défis de l'urgence actuelle tout en inscrivant leur démarche dans une perspective à long terme. Une situation qui s'est présentée aux Pays-Bas en 2019 a révélé toute la difficulté de concilier simultanément ces deux approches. La Cour suprême néerlandaise a jugé que les règles de délivrance des permis de construire et d'exploitation agricole violaient la législation européenne sur la protection de la nature contre les émissions d'azote. La décision de la Cour, qui ne faisait qu'acter le caractère insoutenable de la situation actuelle, a suscité une large protestation de la part des agriculteurs néerlandais qui n'ont pas hésité à bloquer les routes du pays, provoquant le plus grand embouteillage de l'histoire des Pays-Bas. Malgré la nécessité de réduire fortement les émissions, les concentrations atmosphériques de gaz à effet de serre ont à peine commencé à se stabiliser en 2019, selon certains rapports. Alors que nous avons déjà toutes les difficultés du monde à gérer les retombées des mesures à court terme, nous sommes convaincus que le système agricole doit changer fondamentalement pour être durable à long terme. Nous devons mener les deux actions de front pour continuer à vivre sur une planète aux ressources limitées tout en conservant une société saine.

Pour la Banque Triodos, cela signifie financer le changement en prêtant et en investissant dans des entreprises fondées sur des valeurs, qui intègrent l'urgence à laquelle nous sommes actuellement confrontés. Cela signifie aussi agir à long terme pour changer la finance en œuvrant telle une banque responsable pionnière. Cela implique de continuer à opérer comme 'lead arranger' dans le financement de

projets de transition énergétique en Europe, pour la quatrième année consécutive, et de jouer un rôle central dans le développement d'initiatives sectorielles nationales, comme l'Accord néerlandais sur le climat. Ce dernier vise à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> aux Pays-Bas en fixant un objectif clair de réduction à l'échelle nationale : 49% d'émissions en moins à l'horizon 2030 par rapport à 1990.

Il n'est pas évident d'exercer une influence à une échelle nationale, et même régionale. Au niveau européen, nous nous sommes efforcés, par exemple, d'influer sur le débat relatif à l'élaboration d'une nouvelle taxonomie verte. Le sujet est important dans la mesure où la taxonomie proposée risque de pénaliser les institutions proposant des produits financiers verts — qui devront investir dans l'application de règles plus strictes pour « prouver » les prétentions écologiques de leurs produits. En principe, de telles mesures sont positives. Mais elles ne le sont pas si elles ne permettent pas de garantir une tout aussi bonne information garantir une tout aussi bonne information des parties prenantes au sujet des produits liés à des actifs « bruns » comme les carburants fossiles. Malgré notre taille relativement petite, nous n'avons pas ménagé nos efforts, souvent en nous associant à d'autres, pour convaincre les décideurs de l'absurdité de ce type de mesures bien intentionnées mais potentiellement contre-productives. Nous devons agir maintenant, sans perdre de vue le contexte général.

### Les héros de la banque fondée sur des valeurs. Vous.

Nous sommes convaincus que la transition durable est, en définitive, une question de volonté collective. Les technologies permettant l'avènement d'une économie bas carbone plus inclusive existent déjà pour une grande part. La viabilité économique de nombre de ces nouvelles opportunités est désormais démontrée. Ce qui justifie d'autant plus de passer à l'action sans attendre. Et ils sont de plus en plus nombreux à vouloir s'y engager, à titre individuel ou collectivement. Nous le savons parce que nous en comptons des milliers parmi les clients de la Banque Triodos. Les gens qui veulent épargner et investir leur argent au service du bien commun. Ce sont les héros

d'une prise de conscience qui fait son chemin : le temps des tergiversations est révolu.

Nous avons observé leur passion lors d'événements dans tous les pays où nous opérons tout au long de l'année. Une de nos missions fondamentales consiste, en effet, à multiplier les occasions de rencontrer nos clients et de les aider à accroître leur impact positif. Aux Pays-Bas, par exemple, plus de mille personnes ont assisté à une journée d'activités de la Banque Triodos, en allant au contact d'une communauté de collaborateurs de la banque, des entreprises que nous finançons et d'autres clients comme eux. Et ce n'est qu'un exemple de la manière dont nous voulons inclure les gens dans la finance.

Cette communauté de parties prenantes soutient le modèle économique de la Banque Triodos qui combine profil de risque modéré et rendements équitables avec une mission singulière : apporter une contribution durable et positive. Nous y parvenons en finançant exclusivement des secteurs durables, à travers des entrepreneurs et des entreprises qui relèvent des défis durables éminemment actuels. Dans le même temps, nous aspirons à exercer une influence plus large en promouvant le changement durable dans les secteurs où nous sommes actifs et dans le secteur bancaire en tant que tel.

### Performances de la Banque Triodos

Notre modèle bancaire consiste principalement à assurer une gestion prudente des risques et à dégager un rendement équitable. Mais, du fait de notre rôle pionnier dans l'activité bancaire fondée sur des valeurs, notre impact en constitue également un élément fondamental. Au cours de l'année écoulée, nous avons publié deux documents décrivant notre vision respectivement sur « l'énergie et le climat » et « l'alimentation et l'agriculture ». Ensemble, ils décrivent notre théorie du changement pour deux des trois thèmes clés de notre activité. Le troisième porte sur l'inclusion sociale : nous publierons l'année prochaine un livre blanc sur notre vision à cet égard.

Nos résultats démontrent que la Banque Triodos est capable d'agir à une échelle de plus en plus grande. Par exemple, en 2019, nous avons financé plus de 175 entreprises sociales en Europe à travers un partenariat conclu avec le Fonds européen d'investissement (FEI), dans le cadre du programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI). Ceci s'appuie sur le financement de plus de 120 entrepreneurs sociaux en 2018 à travers ce partenariat intra-européen.

Nous avons continué à innover, comme en témoigne le lancement du Triodos Regenerative Money Centre, qui vise à accroître l'utilisation réfléchie des moyens financiers à travers des donations et des investissements à effet catalyseur (ceux-ci ne sont pas consolidés dans les états financiers de la Banque Triodos). Ce centre se concentrera sur les investissements dans un écosystème créatif, circulaire et socialement inclusif, pour les personnes et la planète. Et l'innovation ne se limite pas à nos produits. À la fin de l'année, la Banque Triodos a ouvert un nouveau siège révolutionnaire aux Pays-Bas, le « Reehorst », parce que la manière dont nous opérons importe autant que ce que nous faisons. Cet immeuble se profile comme l'un des plus durables dans le pays. Nous y reviendrons plus en détail dans le rapport environnemental.

Nous avons également engagé plusieurs développements importants dans le réseau de la Banque Triodos. Comme nous l'avons expliqué dans des rapports précédents, notre succursale au Royaume-Uni est devenue une filiale à part entière le 1er mai 2019. Ce statut juridique lui permettra de poursuivre pleinement ses activités, quelle que soit l'issue du Brexit. Compte tenu de la croissance soutenue de la Banque Triodos, mais aussi de l'internationalisation de ses activités et de sa volonté de se conformer à l'évolution du reporting dans le secteur bancaire, la Banque Triodos a décidé d'adopter les normes comptables financières internationales IFRS (International Financial Reporting Standards), telles qu'elles ont été adoptées par l'Union européenne, avec effet au 1er janvier 2020. Ce changement a nécessité un travail

préparatoire intense au cours de l'année écoulée. Un peu plus loin dans ce chapitre, nous décrivons plus en profondeur certaines des conséquences de ce développement.

L'impact de la Banque Triodos est fondé sur la passion, les compétences et l'esprit de leadership des personnes très diverses qui travaillent pour elle. Durant l'année, nous avons transformé notre manière de travailler pour y intégrer les « Domaines de Changement ». Cette nouvelle structure regroupe les collaborateurs en équipes multidisciplinaires qui peuvent s'appuyer sur des processus itératifs pour opérer de manière plus souple et ainsi soutenir le développement de notre modèle « One bank » proposant, en différents endroits, des produits et services à un large éventail de clients.

Durant l'année écoulée, nous avons également procédé à d'importantes améliorations de nos processus au sein de Triodos Investment Management N.V. (ci-après, Triodos Investment Management), ce qui a produit des gains de productivité et accru notre impact. Notre ambition de devenir la plateforme de référence en matière de finance fondée sur des valeurs nous a conduits à commencer la distribution de fonds de tiers en Allemagne. Nous avons créé de nouveaux fonds mixtes et clôturé le Sustainable Real Estate Fund, comme nous l'avons déjà souligné dans des rapports précédents. Nous avons également vendu notre participation dans Centenary Bank en Ouganda, ce qui a généré des revenus de commissions additionnels pour Triodos Investment Management et contribué ainsi de manière substantielle à la performance financière du Groupe.

Au début de l'année, nous avons intégré un outil d'impact dans nos processus opérationnels afin de mieux comprendre, suivre et encadrer nos activités dans le but d'avoir un réel impact positif. Cet outil, baptisé « Impact Prism », nous fournit de nouvelles clés de compréhension sur l'incidence de nos crédits et, à l'avenir, de nos investissements. Concrètement, il nous permet de nous assurer que nos activités financières sont menées à 100% dans des secteurs

durables, de développer des rapports détaillés sur l'empreinte carbone de nos crédits et investissements pour la deuxième année consécutive, et de produire un rapport détaillé sur les objectifs de développement durable que vous pouvez consulter. Nous détaillons les résultats de ce travail un peu plus loin dans ce chapitre.

Tout en mettant en œuvre ces développements positifs, la Banque Triodos reste confrontée aux défis constitués par une offre monétaire abondante, l'impact permanent de la hausse des coûts réglementaires et la faiblesse des taux d'intérêt.

Les faibles taux d'intérêt continuent de contracter la marge d'intérêt de la Banque Triodos, principalement en raison du fait que la croissance des dépôts confiés à la banque excède l'augmentation de son portefeuille de crédits. Les liquidités excédentaires ont, dès lors, augmenté et elles doivent être placées auprès de la Banque centrale européenne à un taux d'intérêt négatif.

Pour atténuer l'impact de la contraction des marges, nous serons plus sélectifs dans le choix des projets au sein des secteurs que nous finançons et dans l'allocation des crédits (en croissance) aux différents pays où nous opérons. Nous évaluerons également d'un œil critique les produits et services que nous développons et proposons à nos clients. Nous nous concentrerons sur les crédits qui produisent des gains aussi bien financiers qu'en termes d'impact, quitte à ce que cette sélectivité accrue réduise le taux de croissance de nos prêts.

Tout au long de l'année, nous nous sommes employés à gérer les défis à court terme relatifs aux urgences climatiques et sociales, tout en développant les actions à long terme qui contribueront à engager la transition profonde dont nous avons besoin. Nous veillons particulièrement à allouer nos moyens aux défis immédiats et émergents. Ainsi, nous finançons des entreprises durables innovantes en Europe et développons un « Sustainable Finance Lab » en Espagne, inspiré par une initiative similaire aux Pays-Bas, ou un Conseil de la Finance durable en

Allemagne. Forts de la sagesse, de l'aide et de la passion jamais prises en défaut d'une communauté extraordinaire de clients, investisseurs et collaborateurs engagés, nous aspirons à contribuer, directement et efficacement, aux changements dont le monde a besoin de toute urgence.

### Épidémie de COVID-19 en 2020

La Banque Triodos considère la pandémie COVID-19, survenue après la clôture des comptes annuels 2019, comme un événement significatif dont l'impact sur les personnes, les entreprises et l'économie en général ne peut être évalué de manière approfondie à ce stade. Toutefois, cet impact pourrait avoir un effet à la baisse sur la rentabilité. Des mesures visant à atténuer les risques opérationnels sont en place. L'adoption de mesures complémentaires dépendra de la réponse des autorités et de nos propres évaluations.

### Perspectives

Mener des activités bancaires n'a jamais été aussi contraignant. Proposer des produits et services de qualité, tout en respectant une réglementation de plus en plus stricte (qui impose notamment un contrôle approfondi à la fois des clients et de leurs transactions), requiert énormément de temps et de moyens. Supporter les coûts d'une réglementation croissante pèse sur notre rentabilité globale et nous place devant des défis à relever.

Cette évolution soulève des questions stratégiques importantes pour la Banque Triodos. Nous n'avons de cesse de les résoudre en réduisant nos coûts où nous le pouvons et en augmentant nos revenus de commissions — principalement à travers l'expansion de notre activité Triodos Investment Management. Par ailleurs, ce qui est tout aussi important, nous développons de manière proactive des solutions informatiques et de numérisation destinées à améliorer l'expérience du client et à rendre les processus plus efficaces.

En déployant tous les atouts de notre modèle « One bank », en exploitant le potentiel de notre organisation et de notre mission, et en jouant sans relâche notre rôle de banque responsable pionnière, nous sommes convaincus que la Banque Triodos continuera à identifier les opportunités qui produiront des changements positifs.

Zeist, le 18 mars 2020

Le Comité exécutif de la Banque Triodos

Peter Blom, Président  
Jellie Banga, Vice-présidente  
Carla van der Weerd  
André Haag

## Nos parties prenantes et nos sujets importants

---

Les parties prenantes de la Banque Triodos sont essentielles pour déterminer où doivent se concentrer les efforts de l'organisation et avec quel degré d'attention. La présente section indique qui sont les parties prenantes de la Banque Triodos. Elle décrit les sujets identifiés par ces dernières et par la banque elle-même comme étant les plus importants, et qui constituent dès lors les points essentiels de son reporting. Elle détaille également les objectifs stratégiques de la Banque Triodos, les progrès accomplis dans leur réalisation, ainsi que les objectifs futurs.

### Dialogue avec les parties prenantes : restons vigilants

La recherche active de liens avec le monde qui nous entoure est essentielle pour garantir que la Banque Triodos conserve sa pertinence et puisse continuer à développer ses ambitions en tant que banque pionnière. Toutes nos décisions économiques et financières ont un impact sur nos parties prenantes. En retour, les thèmes sociétaux plébiscités par nos parties prenantes ont un impact sur ce que nous faisons et sur la manière dont nous le faisons. Le point de départ de nos discussions avec la communauté élargie des parties prenantes est notre essence, qui définit qui nous sommes. La manière dont nous concrétisons cette essence au travers de nos actions est très largement influencée par l'engagement vis-à-vis de nos principales parties prenantes et par les évolutions de la société dans son ensemble.

Nous avons tiré profit de discussions franches avec celles-ci depuis de nombreuses années et de différentes manières - de l'accueil de soirées de débat avec la société civile à l'organisation de « journées de la clientèle » mettant en relation des centaines de clients dans tous les pays où nous sommes actifs, en passant par des réunions de détenteurs de certificats d'actions et des enquêtes. Ce travail est mené et coordonné à la fois de manière centrale au niveau du Groupe et, plus

spécifiquement, par les collaborateurs de Triodos Investment Management et des entités opérationnelles de la banque dans tous les pays où nous sommes actifs.

Outre les multiples interactions qui ont eu lieu à tous les niveaux de notre organisation en cours d'année, nous suivons un processus formel visant à analyser les questions qui sont les plus importantes à la fois pour nos parties prenantes et pour nous-mêmes, et à assurer un suivi en intégrant ces questions dans nos objectifs de gestion. En conséquence, nous rendons compte des progrès réalisés par rapport à ces objectifs en suivant les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI).

### Améliorer le dialogue avec les parties prenantes et l'analyse de matérialité

En 2019, la Banque Triodos a encore renforcé son engagement auprès des parties prenantes ainsi que son analyse de matérialité. Une nouvelle structure nous aidera à coordonner et à améliorer l'engagement vis-à-vis des parties prenantes dans le but d'identifier et de suivre les nouveaux sujets qui les intéressent.

Dans un premier temps, nous avons cartographié nos groupes de parties prenantes. La Banque Triodos identifie trois catégories générales : les parties prenantes engagées dans des relations économiques avec la banque, celles qui n'entretiennent pas de relation économique avec la banque mais s'y intéressent étroitement d'un point de vue sociétal et, enfin, les parties prenantes qui apportent à la banque de nouvelles idées et connaissances. Nous avons identifié des groupes spécifiques de parties prenantes dans chacune de ces catégories, tenant compte notamment de l'influence qu'elles exercent sur la Banque Triodos et des attentes qu'elles manifestent à notre égard.

Avec l'aide de nos succursales et l'appui de sources publiques, nous avons ensuite dressé une longue liste de 57 sujets prioritaires potentiels, qui sont apparus le plus fréquemment durant l'année.

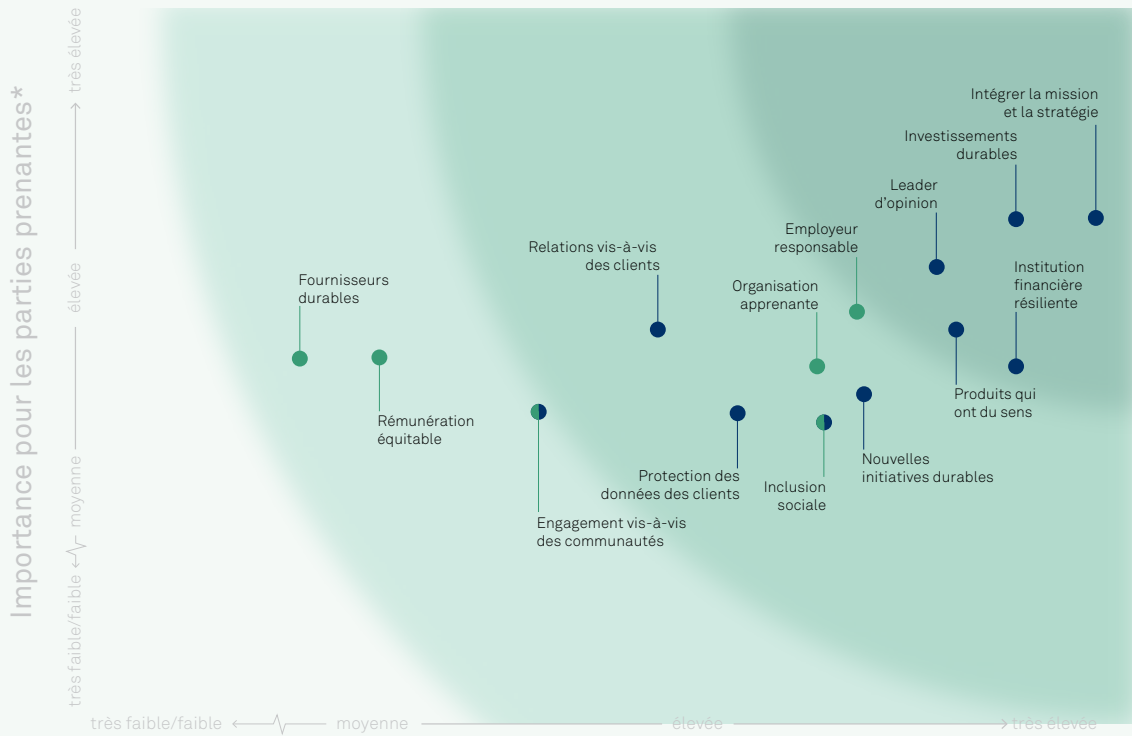
Au départ de cette liste, nous avons établi la liste finale des sujets les plus importants, dans le but de solliciter l'avis des parties prenantes par le biais d'une enquête. Cette analyse a montré que les sujets les plus importants repris dans l'analyse de matérialité (et qui étaient le fruit d'une consultation

des parties prenantes au cours des années précédentes) recouvraient largement les thèmes figurant dans la liste extensive.

Nous avons également ajouté des sujets plus spécifiques à notre enquête car ils occupaient une position importante dans les sources analysées. Ces sujets sont en rapport avec des sujets importants déjà existants :

<b>Sujets spécifiques</b>	<b>Sujets importants</b>
Criminalité financière (blanchiment d'argent et fraude)	Institution financière résiliente
Faiblesse des taux d'intérêt	Institution financière résiliente
Urgence climatique	Intégrer la mission et la stratégie
PSD2/données/vie privée	Protéger les données des clients
Inclusion numérique	Inclusion sociale
Dilemmes liés au financement de certaines initiatives	Investissements durables

## Matrice de matérialité 2019



- qui nous finançons et comment nous délivrons des services financiers durables
- comment nous opérons en tant qu'institution responsable
- \* influence sur les évaluations et les décisions des parties prenantes
- \*\* importance des impacts de la Banque Triodos sur le plan économique, environnemental et social

Catégorie globale	Partie prenante	Définition	Sujets importants
Ceux qui s'engagent dans des relations économiques avec la Banque Triodos	Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les clients s'attendent à bénéficier d'excellents services bancaires et financiers.</li> <li>• Ils attendent de la Banque Triodos de faire passer leurs intérêts en premier.</li> <li>• Les clients sont essentiels pour remplir notre mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protéger les données des clients</li> <li>• Relations avec la clientèle</li> <li>• Engagement vis-à-vis des communautés</li> <li>• Inclusion sociale</li> <li>• Investissements durables</li> <li>• Leader d'opinion</li> <li>• Produits qui ont du sens</li> <li>• Intégrer mission et stratégie</li> <li>• Nouvelles initiatives durables</li> </ul>
	Détenteurs de certificats d'actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils exercent une influence et ont des attentes sur la capacité de la Banque Triodos à trouver le bon équilibre entre le retour sur investissement individuel et le return sur le plan social, environnemental et culturel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusion sociale</li> <li>• Institution financière résiliente</li> <li>• Leader d'opinion</li> <li>• Intégrer mission et stratégie</li> <li>• Nouvelles initiatives durables</li> </ul>
	Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils exercent une influence et ont des attentes sur la capacité de la Banque Triodos à créer un environnement de travail inspirant, sain et accueillant.</li> <li>• Ils s'attendent à pouvoir évoluer, en y contribuant, dans un lieu de travail où chaque collaborateur dispose de l'autonomie nécessaire pour répondre aux questions importantes de notre temps et où chaque personne peut travailler efficacement selon notre mission et nos valeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération équitable</li> <li>• Organisation apprenante</li> <li>• Employeur responsable/ diversité</li> <li>• Engagement vis-à-vis des communautés</li> <li>• Inclusion sociale</li> <li>• Investissements durables</li> <li>• Leader d'opinion</li> <li>• Intégrer mission et stratégie</li> <li>• Nouvelles initiatives durables</li> </ul>
	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils attendent de la Banque Triodos qu'elle agisse comme un partenaire d'affaires responsable et fiable.</li> <li>• Ils nous aident à remplir notre mission, qui consiste à rendre le monde plus durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournisseurs durables</li> <li>• Engagement vis-à-vis des communautés</li> <li>• Inclusion sociale</li> <li>• Employeur responsable</li> <li>• Intégrer mission et stratégie</li> </ul>



Catégorie globale	Partie prenante	Définition	Sujets importants
Ceux qui ont un intérêt direct à l'égard de la Banque Triodos	ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elles exercent une influence et ont des attentes sur la capacité de la Banque Triodos à réaliser sa mission de manière éthique et responsable en ayant un impact positif sur la société et l'environnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunération équitable</li> <li>Inclusion sociale</li> <li>Investissements durables</li> <li>Employeur responsable</li> </ul>
	Gouvernements et autorités de régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils exercent une influence et ont des attentes sur la capacité de la Banque Triodos à réaliser sa mission d'une manière éthique et responsable</li> <li>Ils attendent que nous respections les législations et les réglementations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunération équitable</li> <li>Protéger les données des clients</li> <li>Institution financière résiliente</li> <li>Leader d'opinion</li> <li>Intégrer mission et stratégie</li> </ul>
	Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communautés locales s'attendent à bénéficier de nos activités financières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement vis-à-vis des communautés</li> <li>Leader d'opinion</li> <li>Produits qui ont du sens</li> <li>Inclusion sociale</li> <li>Intégrer mission et stratégie</li> </ul>
	Secteur financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le secteur financier est essentiel pour la réalisation de notre mission, qui consiste à accroître l'impact positif de la finance sur la société et l'environnement (notre mission de changer la finance).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusion sociale</li> <li>Institution financière résiliente</li> <li>Leader d'opinion</li> <li>Intégrer mission et stratégie</li> </ul>
	Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les médias influencent l'opinion publique à l'égard de la Banque Triodos et des thèmes qui sont pertinents pour notre mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les thèmes peuvent être pertinents.</li> </ul>
Ceux qui fournissent des connaissances et des clés de compréhension	Conseillers et influenceurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils nous encouragent à réfléchir, à reconsidérer et à explorer de nouveaux territoires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement vis-à-vis des communautés</li> <li>Inclusion sociale</li> <li>Leader d'opinion</li> <li>Intégrer mission et stratégie</li> </ul>

Afin de simplifier notre engagement envers les parties prenantes à propos des sujets les plus importants, nous avons désigné des « propriétaires de sujets ». Ceux-ci sont des collaborateurs de la Banque Triodos occupant des fonctions de direction, qui ont une responsabilité importante au regard de ces sujets importants et qui entretiennent des contacts réguliers avec les parties prenantes à ce propos.

L'enquête auprès des parties prenantes a été distribuée à des représentants de tous les groupes spécifiques de parties prenantes, et ce, dans tous les pays où nous sommes actifs. Nous avons également organisé, au cours de l'année écoulée, une réunion annuelle des parties prenantes à laquelle ont participé trente représentants de l'ensemble des groupes de parties prenantes. Afin d'approfondir les discussions, nous avons scindé celles-ci par thèmes : les fournisseurs durables, l'inclusion sociale et la neutralité climatique. Au terme de ces sessions séparées, nous avons tenu une séance plénière sur un thème choisi par les parties prenantes en début de réunion : le rôle de la Banque Triodos dans le débat public.

Cette année, l'analyse de matérialité inclut les résultats de l'enquête auprès des parties prenantes, des réactions reçues lors de l'Assemblée générale annuelle, de la participation dans divers organes stratégiques internationaux et de la réunion annuelle des parties prenantes. L'analyse est complétée par les contributions des « propriétaires de sujets », les enseignements tirés de plusieurs événements et interactions avec les parties prenantes durant l'année, y compris des événements spécifiques dans plusieurs pays, et l'analyse extérieure que nous avons réalisée en support de notre processus stratégique dans le courant de l'année.

### Conformité aux normes de la GRI

Nous rendons compte de toutes nos consultations auprès des parties prenantes en utilisant les normes de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI exige que les organisations déclarantes se conforment à

ses exigences en matière de qualité et de contenu afin de garantir une norme de qualité élevée pour les rapports de durabilité. La mission, la vision et la stratégie de la Banque Triodos reposent entièrement sur ses ambitions en matière de durabilité et sur son engagement d'être une banque responsable. Dès lors, de nombreuses étapes nécessaires à l'identification des parties prenantes et des questions de durabilité (sujets importants) pour d'autres organisations sont des pratiques courantes à la Banque Triodos. L'engagement vis-à-vis des parties prenantes et la collaboration en vue d'un monde équitable et durable constituent des activités quotidiennes pour la Banque Triodos. Par conséquent, l'ensemble des étapes théoriques menant à une entreprise durable intégrée et à un rapport de durabilité ne sont pas suivies explicitement, ou, pour le dire autrement, elles sont intégrées dans le processus de la banque durable. Parmi ces étapes, on trouve la cartographie des parties prenantes, celle des sujets importants ou encore l'attribution de dénominations GRI appropriées à des variables telles que « influence », « importance » ou « impact ». Dans la pratique, il semble que la Banque Triodos et ses parties prenantes se comprennent parfaitement et qu'elles se coordonnent pour atteindre conjointement les objectifs de financement du changement et de changement du secteur financier.

Dans nos enquêtes et autres consultations des parties prenantes, nous discutons en permanence de l'influence des sujets les plus importants sur leurs décisions et de l'impact de ces sujets sur la Banque Triodos. À la suite de ce dialogue continu avec nos parties prenantes, la Banque Triodos et ses parties prenantes utilisent les expressions « influence sur » / « importance de » / « impact sur » de façon interchangeable. Les normes de la GRI utilisent les dénominations officielles « Influence sur les évaluations et les décisions des parties prenantes » pour l'axe Y et « Importance des impacts économiques, environnementaux et sociaux pour la Banque Triodos » pour l'axe X. Comme nos parties prenantes connaissent mieux et continuent d'utiliser les expressions « importance de » et « influence sur » (et ne connaissent d'ailleurs pas toujours la GRI), la

Banque Triodos a choisi de continuer à utiliser ces dénominations dans ses communications, y compris dans son rapport annuel.

## Sujets importants

Tous les sujets identifiés dans la matrice de matérialité se rapportent directement ou indirectement à l'objectif de la Banque Triodos en tant que banque durable intégrée, utilisant les moyens financiers pour susciter des changements positifs. Les limites des sujets en bleu sont typiquement externes. Ils sont définis soit par des questions pertinentes dans le cadre de la relation avec un client, soit par notre stratégie commerciale. Les thèmes importants en vert sont davantage liés à l'organisation interne. Ils décrivent notre mode de fonctionnement en tant qu'institution responsable. En règle générale, nous avons un impact direct sur ces sujets, par exemple au travers du choix des fournisseurs ou de nos politiques de rémunération.

Les résultats suggèrent que les parties prenantes de la Banque Triodos veulent et attendent d'elle qu'elle continue à être un leader dans le domaine de la finance durable, avec une stratégie qui reflète et soutient sa mission. En outre, les investissements d'impact (combinant, dans ce cas de figure, les crédits aux entreprises durables et les investissements dans celles-ci) ainsi que la connaissance sectorielle/le fait d'être un leader d'opinion sont très importants à la fois pour la Banque Triodos et pour ses parties prenantes. Elles ont également identifié l'urgence climatique comme un sujet très important.

Les sujets importants sont abordés plus en détail ci-après et/ou sont évoqués dans les sections appropriées du présent rapport.

## Investissements durables

Les investissements durables sont au cœur du travail de la Banque Triodos. Ils permettent à l'organisation de financer le changement – en finançant des initiatives durables dans des secteurs

clés – et leur impact combiné donne à la Banque Triodos la crédibilité nécessaire pour changer la finance – en utilisant son influence pour essayer d'encourager un changement systémique positif dans le secteur bancaire.

Les limites des investissements durables sont déterminées par la mission, les principes de conduite des affaires et les exigences minimales. L'impact de ces investissements est à la fois direct et sur les entrepreneurs, les entreprises et les secteurs clés détaillés dans le présent rapport annuel. La définition des investissements durables est limitée par les critères définis par la Banque Triodos en matière de crédit et d'investissement, et repose sur les décisions équilibrées prises par les experts des équipes crédits et investissements de la banque, qui déterminent s'il convient ou non de financer un client potentiel.

Les procédures d'évaluation et d'examen des risques sont assurées par les directeurs opérationnels, avec l'appui des gestionnaires de risques, au sein du réseau européen de succursales de la Banque Triodos. Ce processus est décrit de manière plus complète dans un des chapitres suivants du rapport annuel. Les chargés de relations de la Banque Triodos interagissent avec l'ensemble des clients emprunteurs sur ces questions. Et tous les actifs de la banque sont soumis à une analyse environnementale et sociale à la fois positive et négative.

## Nouvelles initiatives durables

Les nouvelles initiatives durables sont de nouvelles entreprises pionnières qui s'attaquent à un ou plusieurs défis sociétaux majeurs. Pour la Banque Triodos, la transition vers une économie régénératrice est un enjeu fondamental, et elle marque donc la limite de ce sujet important. En 2019, la Banque Triodos a constitué le Triodos Regenerative Money Centre, qui vise à accroître l'utilisation réfléchie de l'argent au travers de dons financiers et d'investissements ayant un effet catalyseur. L'objectif de cette initiative est de soutenir une économie

régénératrice qui soit au service de l'homme et protège les écosystèmes de la planète.

Pour atteindre ses objectifs, le Triodos Regenerative Money Centre (TRMC) s'appuie sur les critères d'octroi de crédits et les exigences minimales de la Banque Triodos. Le but de chaque don financier ou investissement est de régénérer la société dans son ensemble, d'accroître la prise de conscience et d'introduire de nouvelles perspectives sur des questions actuelles dans des domaines où les banques et les produits d'investissement traditionnels ne peuvent, pour des raisons diverses, apporter de réponse.

Le TRMC gère quatre entités existantes qui ne sont pas consolidées dans les états financiers de la Banque Triodos (Triodos Foundation, Triodos Sustainable Finance Foundation, Triodos Renewable Energy for Development Fund et Triodos Ventures). Centraliser la gestion de celles-ci permet de disposer d'une base plus importante pour la levée de fonds et de créer des synergies entre les différentes équipes de collaborateurs concernés. Le TRMC établit un fil conducteur entre les différentes qualités de l'argent qui soulignent l'approche distinctive de la Banque Triodos.

### Intégrer la mission et la stratégie

Depuis sa création, la Banque Triodos a intégré sa mission et sa stratégie. À l'inverse de nombreuses autres banques, elle se concentre sur le risque, le rendement et l'impact. Et il en a toujours été ainsi. Cela signifie qu'il s'agit d'un sujet de première importance, dont les limites englobent toute son activité.

Le fait d'intégrer la mission et la stratégie influence tout ce que l'organisation met en œuvre, depuis sa structure de gouvernance (chargée de sauvegarder la mission de la banque) jusqu'à l'attention exclusive portée aux investissements durables. Être un « Pionnier de la finance responsable » et « Réaliser notre objectif » constituent deux des trois objectifs stratégiques de la Banque Triodos, et tous deux

renvoient de manière explicite à sa mission.

Le troisième objectif stratégique – le modèle « One bank » qui renvoie à « une seule banque » repensée, réactive et robuste, fait référence à la résilience d'une institution financière sur le long terme, ce qui constitue un principe clé de la banque basée sur des valeurs.

### Leader d'opinion

L'analyse montre que nos parties prenantes estiment qu'il est important que la Banque Triodos se comporte en leader d'opinion. Nous pensons également que la banque doit jouer un rôle en ce sens, en agissant comme un pionnier dans le secteur bancaire, car cela peut stimuler le changement chez d'autres acteurs. Cela est vrai pour les activités que nous finançons dans des secteurs spécifiques et pour le débat sur la manière d'améliorer le système bancaire pour qu'il soit au service de la société et des défis auxquels nous sommes confrontés, par exemple. Notre rôle dans l'élaboration d'un paragraphe consacré au secteur financier dans l'Accord néerlandais sur le climat ainsi que dans le lancement des Principes pour une banque responsable des Nations Unies en sont des exemples concrets.

En tant que pionnière, la Banque Triodos se veut un catalyseur du changement dans le secteur bancaire, au-delà de ses activités immédiates de financement des secteurs durables. Changer le système financier de manière telle qu'il puisse mieux servir les gens tout en prenant soin de l'environnement dont nous dépendons, est un élément fondamental dans le cadre de notre mission – d'où sa prise en compte en tant que sujet important. Pour ce faire, il est indispensable que nous soyons des experts dans notre domaine, à la fois en tant que banque et en temps qu'experts du financement de secteurs durables spécifiques. C'est pourquoi nous incluons la connaissance sectorielle ainsi que le fait d'être un expert de la finance durable dans les limites de ce sujet.

En 2019, cela s'est traduit notamment par la publication de livres blancs sur l'énergie et le climat d'une part, l'alimentation et l'agriculture d'autre part. Nous avons également participé à plusieurs tables rondes consacrées à ces sujets et au rôle du secteur financier au sein du Parlement néerlandais. Au niveau européen, nous sommes impliqués dans les discussions autour d'un plan d'action en matière de finance durable, plus particulièrement en ce qui concerne la taxonomie européenne. Dans notre stratégie, le troisième thème essentiel en matière d'impact est l'inclusion sociale, qui constitue un sujet important distinct.

Notre travail dans ce domaine est piloté par l'économiste en chef de la Banque Triodos et une petite équipe basée au siège social de la banque, ainsi que par les cadres supérieurs des succursales dans les différents pays et ceux de Triodos Investment Management. L'essentiel des ressources consacrées à ce travail est constitué de temps de travail, généralement sous la forme de prises de parole et de collaborations au sein de groupes de travail et via des partenariats. Une évaluation est réalisée de manière centralisée par l'économiste en chef de la banque, qui se base pour ce faire sur l'apport des entités bancaires et de Triodos Investment Management en particulier. Celle-ci est ensuite communiquée à une large base de parties prenantes internes concernées. Elle a servi de support, en 2019, pour l'élaboration de la stratégie « Changer la Finance » qui sera appliquée en 2020 et durant les années qui suivent.

Notre rôle dans l'élaboration d'un programme mondial de comptabilisation de l'empreinte carbone des crédits et des investissements, ainsi que le rôle actif joué dans le développement des Principes pour une banque responsable des Nations Unies, lancés en cours d'année, sont des exemples concrets de cet engagement.

## Relations avec les clients

Les relations avec les clients sont un sujet important, et pas uniquement parce que des relations fortes limitent les risques de voir un crédit ou un investissement mal tourner et facilitent les échanges avec les clients lorsque des problèmes surviennent. Cela est particulièrement vrai et important pour les banques fondées sur des valeurs, qui s'engagent étroitement avec les personnes qu'elles financent et vis-à-vis des secteurs dans lesquels elles sont actives. En outre, en tant que banque accordant une place centrale aux parties prenantes plutôt qu'aux actionnaires, ce thème ainsi que notre impact s'appliquent également aux clients particuliers de tous types. Dans le cadre de cette approche, nous nous efforçons d'améliorer l'expérience client. Approfondir notre approche relationnelle est l'un des objectifs stratégiques de la Banque Triodos et fait partie intégrante de son modèle. Parmi les indicateurs de notre engagement figurent les Net Promoter Scores (NPS), un mécanisme permettant de déterminer dans quelle mesure les clients évaluent positivement leur relation avec la Banque Triodos, ou non. En outre, un mécanisme de gestion des plaintes est en place pour toutes les catégories de clients.

## Produits qui ont du sens

Nous pensons que nous devons concentrer notre offre sur des produits ayant pour but de soutenir le mouvement durable que nous souhaitons. C'est le cas, par exemple, de nos crédits hypothécaires pour les particuliers, disponibles dans certains des pays où nous sommes actifs et qui stimulent les clients à améliorer l'efficacité énergétique de leur logement grâce à une réduction du taux sur leur prêt à mesure que la performance environnementale de l'habitation s'améliore. En 2019, nous avons inclus la « stimulation des clients » dans le sujet important « Produits qui ont du sens » car tous deux sont étroitement liés. Les produits que nous proposons incitent nos clients à agir ou stimulent leurs actions, comme le montre l'exemple du crédit habitation. Ces produits augmentent notre pertinence aux yeux des clients et de la société. Ce sujet concerne l'ensemble

de nos produits car ils contribuent tous au développement de secteurs durables. Vous trouverez plus d'informations à ce propos à partir de la page 42 du rapport.

Les produits sont développés et gérés au sein des succursales par des spécialistes dans les domaines concernés. Les plateformes existant au niveau du Groupe peuvent également intervenir pour approuver de nouveaux produits importants, partager les meilleures pratiques et évaluer leur succès ou non dans les différentes succursales. Cela nous permet de répondre à la demande locale avec des produits et des services adéquats et en lien avec notre mission. C'est pourquoi les « Produits qui ont du sens » constituent une part importante de notre effort stratégique visant à « réaliser notre objectif ».

### Inclusion sociale

L'inclusion sociale – l'inégalité des chances – divise de plus en plus la société. La Banque Triodos veut se concentrer sur l'exploration du rôle que le secteur financier peut et devrait jouer pour répondre à ce défi sociétal. Dès lors, la Banque Triodos intensifie ses efforts pour contribuer à une inclusion sociale effective, tant pour ses clients et parties prenantes que pour elle-même. Les parties prenantes ont particulièrement souligné le caractère relevant de ce dernier point, attendant de nous que nous soyons une organisation inclusive sur le plan social.

Nous partageons également la priorité pointée par nos parties prenantes en aidant nos clients emprunteurs à devenir encore plus durables.

### Institution financière résiliente

Il est important pour toutes les banques d'être des institutions financières résilientes et c'est un principe explicite de la banque axée sur des valeurs. C'est le fondement à partir duquel les banques axées sur des valeurs peuvent générer un impact positif. Une approche efficace en matière de gestion des risques est un élément clé pour assurer la résilience à long terme de la Banque Triodos.

L'an dernier, nous avons considéré les sujets « Portefeuille plus diversifié » et « Réseau européen » comme des thèmes séparés. Cette année, nous les avons combinés dans les limites du sujet « Institution financière résiliente » car ces questions sont très étroitement liées. Un portefeuille diversifié contribue à protéger la Banque Triodos des perturbations dans un seul secteur, par exemple, en l'aidant à devenir financièrement plus résiliente au niveau de ses procédures. Tandis qu'un réseau européen offre les avantages de multiples opportunités de marché, la chance de partager les meilleures pratiques et de profiter d'économies d'échelle, en évitant d'être vulnérable à l'impact d'effets négatifs sur un seul marché.

Le sujet de la résilience financière est mis en évidence en de multiples endroits du rapport annuel, dont les sections Impact et résultats financiers, Gestion des risques et Comptes annuels.

### Protection des données des clients

La confidentialité des données des clients est importante tant pour les parties prenantes de la Banque Triodos que pour l'organisation elle-même. La banque est d'avis que l'argent peut contribuer à changer le monde et qu'il en va de même pour les données. Celles-ci peuvent, en effet, être utilisées pour mieux comprendre le monde et les personnes. Cette compréhension peut servir à éviter les gaspillages, réduire les coûts et générer des bénéfices pour la société. Les données aident la Banque Triodos à devenir une meilleure banque grâce à l'amélioration de ses services et opérations. Elles facilitent l'identification ou la prédiction des risques et de la fraude, et renforce la fiabilité de ses services. La Banque Triodos est consciente du fait que les données (personnelles) qu'elle traite peuvent être sensibles et avoir une incidence sur la vie privée de ses clients et employés. Aussi, elle s'engage à respecter la vie privée et à garantir la protection des données. En matière de vie privée et de protection des données, la Banque Triodos est d'avis que :

- les données sont une abstraction, une réduction de la réalité et une interprétation du comportement. Le monde ne peut être emprisonné dans des abstractions. Les individus ne devraient pas être réduits aux données collectées les concernant. En outre, comme les données se réfèrent au passé, elles ne constituent pas toujours un indicateur fiable pour l'avenir ;
- chaque personne a le droit d'être différente dans des situations, des rôles ou des moments différents ;
- chaque individu devrait pouvoir conserver le pouvoir et le contrôle sur sa propre vie, ce qui inclut ses données personnelles. Ceci impose une liberté de choix, de l'honnêteté et de la transparence dans les processus de collecte, de traitement et d'utilisation des données ;
- les données ont une valeur, raison pour laquelle la Banque Triodos a l'obligation de veiller à ce que les données en sa possession soient correctes, protégées et confidentielles.

Outre les questions mises en exergue dans le présent rapport, nous avons publié une Politique de Protection des Données très complète, qui est téléchargeable sur le site [www.triodos.com/download-centre](http://www.triodos.com/download-centre).

### Rémunération équitable

En dépit d'un débat public permanent au sujet des rémunérations, ce sujet n'est pas considéré comme ayant une priorité absolue ni de la part de nos parties prenantes ni aux yeux de la banque elle-même. Cette situation est le reflet de la satisfaction qui prévaut vis-à-vis de l'approche de la Banque Triodos en matière de rémunération et laisse supposer que notre politique est bien comprise. La Banque Triodos n'offre pas de bonus et la différence entre le salaire médian et le salaire le plus élevé est relativement faible. Pour plus de détails concernant notre politique de rémunération et nos performances en tant qu'employeur responsable, veuillez vous reporter au rapport social.

### Employeur responsable

En tant qu'employeur responsable, la responsabilité de la Banque Triodos est de créer un environnement accueillant et inclusif pour tous. Une communauté de collaborateurs diversifiée contribue positivement à l'efficacité et à la vitalité de la Banque Triodos. Cette année, nous avons inclus le sujet « Diversité au sein de l'organisation » – qui apparaissait comme un thème prioritaire distinct dans le rapport de l'an dernier – dans les limites du sujet « Employeur responsable ».

Le rôle de la Banque Triodos en tant qu'employeur responsable est supervisé par un Directeur des ressources humaines au siège social et par des spécialistes dans les succursales, qui ont la responsabilité principale et les ressources pour garantir que l'organisation fonctionne comme un employeur responsable. Leurs efforts sont étayés par un certain nombre de politiques définissant cette mission, notamment sur la question des rémunérations, et des mécanismes de gestion des plaintes sont en place dans tous ces domaines. Les buts et objectifs fixés au niveau du Groupe sont définis dans le rapport social inclus dans le présent rapport annuel ainsi que dans les plans locaux au sein des succursales.

Les conditions d'emploi sont identiques pour tous les collaborateurs, conformément à la législation nationale.

La Banque Triodos prend très au sérieux la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Pratiquement toutes ses entités disposent d'un Comité de Santé et de Sécurité. Néanmoins, le pourcentage d'employés représentés dans les programmes de santé et de sécurité n'est pas calculé.

## Engagement vis-à-vis des communautés

En s'engageant directement dans des relations d'affaires avec les entrepreneurs, les clients particuliers et les détenteurs de certificats d'actions, la Banque Triodos collecte les dépôts et les investissements, et s'en sert pour financer des entrepreneurs axés sur des valeurs. De cette façon, la Banque Triodos remplit sa mission de catalyseur du changement sur le plan culturel, social et environnemental. C'est pourquoi l'engagement vis-à-vis des communautés est un sujet important.

Les limites de ce sujet sont fixées par les critères positifs d'octroi de crédits de la Banque Triodos. Ces critères, ainsi que le modèle d'entreprise dans son ensemble, garantissent qu'un pourcentage très élevé de ses opérations impliquent un engagement vis-à-vis des communautés, tel que décrit plus haut. Une telle approche garantit également que tous ses clients emprunteurs et les bénéficiaires de ses investissements soient soumis à une évaluation sociale et environnementale. Toutefois, la banque ne disposant pas d'un réseau de succursales dans la plupart des pays où elle est active, ces communautés ne sont pas forcément locales pour l'entreprise en tant que telle. C'est également une raison justifiant le fait que la banque ne mène pas de programmes significatifs de développement des communautés locales.

La Banque Triodos publie les résultats de ses propres évaluations sociale, environnementale et culturelle dans son rapport annuel, ainsi que dans d'autres rapports. Ce travail est soutenu par un plan

d'engagement vis-à-vis des parties prenantes, lui-même étayé par une description détaillée de nos groupes de parties prenantes, qui est mise en avant dans le présent chapitre.

Bien que la Banque Triodos n'ait pas de comités de consultation des communautés locales pour les raisons décrites ci-dessus, elle dispose d'un conseil d'entreprise actif aux Pays-Bas, ainsi que d'autres organes de représentation des travailleurs dans son réseau de succursales européennes. Elle dispose également d'une procédure de règlement des plaintes qui la rend responsable vis-à-vis de tiers.

## Organisation apprenante

La Banque Triodos accorde beaucoup d'importance au fait d'être une organisation apprenante alors que les parties prenantes considèrent cet élément comme moins important. Pour notre organisation, cela reste une priorité stratégique importante, car nous estimons que notre capacité à apprendre collectivement est susceptible d'accroître notre efficacité et notre capacité d'action. Ce sujet est développé plus en profondeur dans le rapport social.

Au travers de notre engagement durant toute l'année, nous n'avons pas identifié de sujet revêtant une très grande importance pour une partie et très peu pour une autre. Nous en concluons que les centres d'intérêt de la Banque Triodos et de ses parties prenantes concordent largement. Dans le même temps, nos parties prenantes nous exhortent constamment à être un chef de file dans le

# 76%

de nos actifs sont localisés dans l'économie réelle



financement d'initiatives novatrices et pionnières afin d'accroître l'impact que nous créons dans l'économie réelle. Il nous incombe de trouver le juste équilibre entre cette ambition et le fait d'être une institution financière responsable, gérant de manière responsable l'impact, le risque et le rendement.

Nous exploitons les résultats de cette activité d'engagement auprès des parties prenantes, ainsi que les exemples détaillés ici, dans l'élaboration de nos objectifs stratégiques. Ces résultats guident également nos activités de manière plus générale, tout au long de l'année, en servant de référence pour de nouvelles idées ainsi que pour la poursuite du développement de l'activité existante. Nous avons l'intention, à plus long terme, d'approfondir notre activité d'engagement auprès des parties prenantes de manière générale. Rester en connexion étroite avec ce qui importe pour nos parties prenantes et utiliser la sagesse de cette communauté constitueront le fondement de nos progrès futurs.

Pour plus d'informations sur la manière dont la Banque Triodos dialogue avec ses parties prenantes, veuillez vous reporter au site [www.triodos.com/stakeholders](http://www.triodos.com/stakeholders).

### Fournisseurs durables

Travailler avec des fournisseurs durables est un sujet important pour la Banque Triodos, qui a la possibilité d'accroître son impact positif au travers de ces relations. Nous débattons de ce sujet et de son impact dans le chapitre environnemental du rapport du Comité exécutif au sein du présent rapport annuel.

# Objectifs stratégiques

Les tableaux qui suivent décrivent les objectifs stratégiques clés de la Banque Triodos en 2019 et détaillent dans quelle mesure nous les avons atteints. L'indicateur « Réalisation en bref » permet d'évaluer nos progrès par rapport à chaque objectif en 2019. Cette évaluation est basée sur un jugement professionnel et sur l'opinion de collaborateurs disposant d'une vue d'ensemble sur ces sujets.

Les objectifs stratégiques pour 2020 sont présentés à la suite de ces tableaux. Ces informations reflètent quelques-uns des sujets clés mis en avant dans l'analyse de matérialité et qui constituent des priorités tant pour la Banque Triodos que pour ses parties prenantes.

## Modèle « One bank » : une seule banque repensée, réactive et robuste

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
Accroître la satisfaction des clients en mettant en place des processus plus simples et plus rapides et obtenir ainsi de meilleurs Net Promoter Scores (NPS). Améliorer notre efficacité en repensant la manière dont nous faisons des affaires dans des domaines liés à la numérisation des secteurs clés de notre cœur de métier.	Nous avons continué à numériser les principaux processus utilisés par nos clients, en les rendant très conviviaux, conformes aux prescriptions légales et plus adaptés aux souhaits des clients. Outre ces investissements, nous avons poursuivi, en les étendant, toutes nos actions visant à améliorer notre fonctionnement, en veillant à y intégrer un pilotage de A à Z des processus fondamentaux de l'entreprise, sur la base des méthodologies « Lean ». Ces développements devraient améliorer nos Net Promoter Scores (décrits de manière plus détaillée plus loin) au cours des années futures.	●●○
Nous adapter plus facilement au changement en mettant en place des méthodes de travail agiles : raccourcir nos délais de commercialisation pour mieux gérer les risques émergents et saisir les opportunités.	Depuis le début de 2019, des équipes multidisciplinaires, opérant à l'échelle de l'ensemble du groupe, ont apporté les principaux changements dans nos activités, sous la forme de nouveaux modes de travail agiles dans des domaines spécifiques. Nous avons commencé la transition vers cette nouvelle manière de travailler dans sept domaines, qui représentent environ 80% de l'ensemble des changements que nous prévoyons.	●●○

●●● Réalisé ●●○ En grande partie réalisé ●○○ Partiellement réalisé ○○○ Non réalisé

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
<p>Améliorer notre rentabilité sous-jacente en optimisant notre gestion financière et commerciale : accroître la génération de revenus, piloter la croissance de notre volume de crédits dans le sens d'une meilleure rentabilité, proposer des services de transaction qui soient neutres sur le plan des coûts et diversifier davantage nos sources de fonds propres et de financement.</p>	<p>Nous avons examiné la croissance potentielle dans des secteurs plus rentables. Nous avons mis en place un pilotage et une planification plus pointus pour mieux comprendre la rentabilité et l'allocation du capital. Au niveau du groupe, nous avons réduit notre dépendance aux revenus d'intérêts en développant la distribution de fonds d'investissement. Nous avons lancé en Allemagne la distribution de fonds d'investissement de tiers qui respectent nos critères. Nous avons créé un titre RMBS retenu (Residential Mortgage-Backed Security - titre adossé à des créances hypothécaires sur des biens résidentiels) basé sur le portefeuille de crédits hypothécaires de la Banque Triodos Pays-Bas. Cette structure nous permet de mener de manière plus flexible notre stratégie de financement des liquidités.</p>	<p>●●○</p>
<p>Rester clairement « in control » en réduisant la complexité et en prêtant davantage attention aux principaux domaines de risques.</p>	<p>Le « in control statement » (déclaration de maîtrise de la gestion) a été signé au niveau des unités opérationnelles et du Groupe. Nous avons identifié des défauts de contrôle clé et y avons remédié (partiellement). Nous avons identifié et mis en œuvre des améliorations de la gouvernance liée au respect des obligations légales. Dans le domaine spécifique de la criminalité financière, nous avons accru nos actions de prévention de ce risque. Nous veillons à uniformiser les contrôles et à mieux superviser les activités en première ligne. Enfin, nous avons simplifié et standardisé nos principaux processus pour réduire le risque de non-respect des obligations légales et conserver la maîtrise du contrôle interne.</p>	<p>●●○</p>

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
Responsabiliser davantage les collaborateurs et les cadres supérieurs : déterminer des données de référence pour 2019 afin de pouvoir évaluer, dans les années futures, la progression de la satisfaction des collaborateurs sur le plan de l'efficacité opérationnelle et de leur degré de responsabilisation.	Nous avons mené une enquête auprès des collaborateurs de l'ensemble du groupe. Parmi ces conclusions, relevons que l'efficacité opérationnelle reste une source de préoccupation majeure dans le chef de nombreux collaborateurs. Pour y remédier, nous avons lancé divers projets visant à donner davantage de pouvoir aux équipes pour innover, adapter les processus et créer de la valeur, afin d'améliorer cette efficacité opérationnelle. Vous trouverez de plus amples informations sur l'enquête menée auprès du personnel dans le rapport social.	●●●

●●● Réalisé
●●○ En grande partie réalisé
●○○ Partiellement réalisé
○○○ Non réalisé

**Réaliser notre objectif : permettre l'engagement des clients, activer nos communautés**

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
Mieux répondre aux souhaits des clients et de la société à travers notre gamme de produits qui ont du sens et en développant nos principaux thèmes ayant un impact comme « Énergie et Climat », « Alimentation et Agriculture » et « Inclusion sociale » – pour aider nos communautés à mieux comprendre et à accroître leur impact positif, au niveau individuel et collectif.	<p>Compte tenu des projets obligatoires à mener en priorité, nous n'avons pas encore procédé, en 2019, à l'évaluation de nos produits et services sur la base de notre vision des « produits qui ont du sens ».</p> <p>Cependant, s'agissant de nos principaux thèmes ayant un impact, nous avons publié des documents présentant notre vision à propos de l'Énergie et du Climat ainsi que de l'Alimentation et de l'Agriculture, afin de mettre en lumière des informations de fond pertinentes pour guider nos activités commerciales et pour fournir un cadre de référence clair à l'évaluation et au développement des produits qui ont du sens.</p>	●○○

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
<p>Mettre en œuvre notre nouvelle méthodologie d'évaluation de l'impact pour l'ensemble de notre portefeuille de crédits, continuer à améliorer notre compréhension de l'impact au sein de l'entreprise et chez nos emprunteurs, épargnants et parties prenantes au sens large. Nous aspirons à évaluer tous les crédits, soumis actuellement à une révision annuelle, d'ici la fin de l'année en rapportant leur performance en termes d'impact, à continuer à développer notre comptabilité carbone et à promouvoir son adoption plus largement en dehors de la banque.</p>	<p>Nous avons élaboré et mis en œuvre le « Prisme d'impact Triodos », un outil destiné à comprendre l'impact de manière plus cohérente. Le Prisme fournit des informations spécifiques sur la dimension durable d'un crédit ou d'un investissement et sa capacité à avoir un impact à l'avenir.</p> <p>Nous avons communiqué l'empreinte carbone de nos crédits et investissements pour la première fois dans le rapport annuel 2018 (publié au printemps 2019). Durant l'année écoulée, nous avons également contribué à encourager le déploiement de la comptabilité carbone au niveau mondial, en participant à la création d'un programme, financé au niveau international, qui vise à faciliter une adoption plus large de la comptabilité carbone dans le monde.</p>	
<p>Maintenir une rentabilité satisfaisante de nos activités principales en analysant en détail nos entités opérationnelles et en optimisant notre gestion commerciale et financière.</p>	<p>En 2019, nous avons surtout cherché à comprendre en profondeur les éléments de la rentabilité de nos activités de crédit, compte tenu de notre appétit pour le risque sur la base de nos fonds propres.</p>	
<p>Accroître la proportion des revenus de commissions à l'échelle du groupe en développant la distribution de fonds d'investissement et la gestion de fonds.</p>	<p>S'agissant des ventes et de la distribution des fonds d'investissement, nous nous employons à accroître nos capacités commerciales. En 2019, nous les avons développées en Allemagne, en Italie et en Autriche. Concernant la gestion de fonds, nous faisons évoluer notre offre : nous ne voulons plus proposer plusieurs thèmes combinés dans quelques fonds, mais offrir quelques thèmes à travers de multiples solutions potentielles. Nous avons lancé deux nouveaux fonds basés sur ce choix stratégique.</p>	

 Réalisé  
  En grande partie réalisé  
  Partiellement réalisé  
  Non réalisé

**Chef de file de la finance responsable : être un leader par l'exemple, innover dans le financement de l'impact**

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
<p>Encourager le système financier à adopter des pratiques plus durables en plaidant en ce sens et en s'y engageant soi-même, en assumant notre rôle de pionnier en finance responsable afin de motiver les autres acteurs du secteur.</p>	<p>"Nous avons promu activement, dans plusieurs pays, la nécessaire contribution du secteur financier à la résolution des défis sociétaux et à la satisfaction des besoins économiques. En Espagne, nous avons participé à la COP25 et avons cosigné l'engagement du secteur à contribuer à la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris.</p> <p>Au niveau des différents thèmes, nous avons joué avec d'autres un rôle actif dans la promotion des méthodologies destinées à communiquer et à mesurer l'impact, telles que celles du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) qui fournissent un cadre pour les évaluations des risques financiers liés au climat. Nous avons joué un rôle moteur dans la mise en place du Partenariat pour la comptabilité financière carbone (PCAF), qui permet d'évaluer l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissements et de prêts (vous en retrouverez la description plus haut). Par ailleurs, nous avons pris position sur l'élaboration d'une définition de l'impact climatique pour les secteurs en contribuant au développement et à la promotion de l'utilisation d'une taxonomie à l'échelle internationale.</p> <p>Enfin, nous avons multiplié les contacts avec les décideurs politiques au sujet des règles en matière de capital détaillées dans la Réglementation CRR II.</p>	<p>●●●</p>

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
<p>Accroître et optimiser notre impact à long terme, en analysant des modes de financement innovants pour de nouveaux modèles économiques, en lançant de nouvelles initiatives, en collaborant avec des tiers et/ou des bailleurs de fonds externes, et en catalysant l'émergence de thèmes de durabilité par le biais de dons financiers.</p> <p>Créer et développer, à l'échelle de l'ensemble du groupe, des activités qui puissent générer un impact additionnel et contribuer potentiellement à notre rentabilité à long terme.</p> <p>Développer notre sensibilisation systémique et externe : intégrer dans nos réflexions des clés de compréhension, des partenaires extérieurs et des raisonnements prospectifs.</p>	<p>En 2019, nous avons lancé une nouvelle entité opérationnelle, aux côtés de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management : Triodos Regenerative Money Centre (TRMC), qui affiche un total de fonds sous gestion de près de 80 millions d'euros. Son objectif est de prêter, d'investir ou de donner de l'argent pour soutenir des initiatives de transformation pionnières dans des domaines où, pour différentes raisons, les produits bancaires et d'investissement ne fournissent pas (encore) de réponse appropriée.</p>	<p>●●○</p>

●●● Réalisé    ●●○ En grande partie réalisé    ●○○ Partiellement réalisé    ○○○ Non réalisé

## Objectifs stratégiques pour 2020

Les objectifs stratégiques énoncés ici découlent de notre plan stratégique 2019-2021. De manière générale, notre intention est de provoquer des transformations et de réaliser des progrès à trois niveaux – ou dans trois « thèmes stratégiques » :

- en interne, au niveau de l'organisation : le modèle « One bank », une seule banque repensée, réactive et robuste ;
- au travers de nos relations, au niveau des interactions avec nos clients et parties prenantes : « Réaliser notre objectif : permettre l'engagement des clients, activer nos communautés » ;
- à l'extérieur et de manière systémique, en termes d'influence au-delà de notre organisation : « Chef de file de la finance responsable : être un leader par l'exemple, innover dans le financement de l'impact ».

Au sein de ces trois thèmes stratégiques, dix objectifs clés ont été identifiés. Ils sont soutenus par une série d'initiatives qui s'appuient sur les progrès réalisés en 2019. Ces thèmes stratégiques sont décrits ci-après, avec, en bref, les objectifs clés correspondants.

### Modèle « One bank » : une seule banque repensée, réactive et robuste

Améliorer notre modèle opérationnel en agissant comme une seule banque, renforcer l'expérience client et la réactivité par rapport à ses besoins grâce à des processus unifiés et s'appuyant sur la technologie numérique, ce qui conduit à un changement graduel sur le plan de l'efficacité et du contrôle interne.

Nous avons identifié les quatre objectifs clés suivants dans le cadre de ce thème stratégique :

- Amélioration de notre modèle d'entreprise, ce qui comprend, entre autres, un pilotage accru de la croissance du volume de crédits dans le sens d'une meilleure rentabilité, ainsi qu'une diminution de notre dépendance vis-à-vis des taux d'intérêt en mettant davantage l'accent sur les revenus de commissions.

- Optimisation opérationnelle, par exemple en combinant des initiatives axées sur l'expérience client avec l'amélioration de l'efficacité et les règles visant à connaître l'identité des clients.
- Optimisation financière en affinant nos positions en matière de liquidités et de capital.
- Amélioration de la gestion des risques par une réduction de la complexité et une approche intégrale et plus complète en matière de risques.

### Réaliser notre objectif : permettre l'engagement des clients, activer nos communautés

Intégrer l'objectif dans nos propositions aux clients, relier ces derniers à l'impact de façon plus explicite et, ce faisant, permettre aux clients et aux communautés de prendre des mesures pour concrétiser cet impact. Devenir la plateforme de référence en matière de finance durable, proposer nos propres produits qui ont du sens et nos solutions d'investissement à impact mais aussi des produits d'autres fournisseurs soigneusement sélectionnés.

Les trois objectifs clés que nous avons retenus sont les suivants :

- Devenir une plateforme de référence pour la finance durable afin d'accroître notre pertinence, par exemple en donnant des informations appropriées et exploitables à nos clients au sujet de nos thèmes d'impact (Énergie et Climat, Alimentation et Agriculture, Inclusion sociale).
- Réaliser notre objectif par le biais de nos produits afin d'accroître notre pertinence et notre spécificité, notamment par l'introduction de fonds de tiers aux côtés de nos propres fonds d'investissement.
- Construire une communauté de collaborateurs plus résiliente et dynamique, entre autres en continuant à renforcer une culture d'efficacité du changement, en ancrant les compétences requises dans toute l'organisation et en les intégrant dans le développement du leadership.



## Chef de file de la finance responsable : être un leader par l'exemple, innover dans le financement de l'impact

Assumer un rôle de leader dans la transition du système financier, en évoluant de la position d'acteur de niche à celle de chef de file.

Nous avons identifié les trois objectifs clés suivants comme faisant partie intégrante de ce thème stratégique :

- Promouvoir des initiatives locales et innovantes ayant le potentiel nécessaire pour devenir des entreprises viables à l'avenir.
- Utiliser le Triodos Regenerative Money Centre en tant que « hub » au sein de Triodos afin d'accroître et d'optimiser notre impact par le soutien apporté à des initiatives pionnières, ayant un effet transformateur.
- Prendre activement position en faveur de l'objectif « Changer la finance » en participant de manière active et visible au débat public pour favoriser l'évolution du système financier.

## Impact et résultats financiers

---

Cette section du rapport annuel regroupe les résultats les plus importants de l'exercice 2019, ainsi que des informations détaillées concernant les unités opérationnelles de la Banque Triodos, ses produits et services, son impact au sens large et les perspectives pour les années à venir. Dans la mesure où la Banque Triodos intègre sa mission basée sur des valeurs et sa stratégie d'entreprise, ces résultats combinent performances financières et non financières. La manière dont ces résultats sont présentés a pour but de vous permettre d'appréhender la façon dont notre mission et nos objectifs stratégiques se sont concrétisés en 2019 dans la pratique quotidienne de la banque.

En 2019, la Banque Triodos a décidé d'appliquer une méthode de calcul plus pointue du taux d'intérêt effectif. Cette nouvelle approche a été mise en œuvre de manière rétrospective, ce qui entraîne des variations dans les chiffres annuels de 2018 communiqués précédemment. L'impact sur ces chiffres est décrit plus en détail et quantifié dans le chapitre « Principes généraux de comptabilité ».

### Résultats financiers consolidés

En 2019, les revenus de la Banque Triodos ont augmenté de 12% pour atteindre 292 millions d'euros (261 millions d'euros en 2018). Cette progression a été enregistrée malgré les faibles taux d'intérêt. Triodos Investment Management y a contribué à hauteur de 51 millions d'euros (39 millions d'euros en 2018), en incluant l'effet positif ponctuel de la vente d'une participation, qui a généré des revenus de commissions supplémentaires de 5,4 millions d'euros nets. En 2019, les revenus de commissions ont représenté 36% des revenus totaux (33% en 2018), conformément aux prévisions.

Le total du bilan de la Banque Triodos a progressé de 11%, à 12,1 milliards d'euros, grâce à la croissance soutenue des dépôts de la clientèle, des crédits et du nouveau capital levé durant l'année, dans l'ensemble des succursales. Les prévisions tablaient sur une croissance de 5% à 10%.

Le nombre de clients de la Banque Triodos s'est accru de 1%, atteignant un total de 721.000. En 2019, nous avons ajusté la définition du « client », ce qui a entraîné une diminution du nombre de clients comptabilisés en Espagne. Les liquidités excédentaires ont entraîné une réduction des dépenses en marketing durant l'année, un facteur qui, ajouté aux efforts supplémentaires visant à améliorer la qualité des données, a entraîné une baisse de la croissance du nombre de nouveaux clients.

La croissance continue des crédits, des dépôts et des fonds propres en dépit de taux d'intérêt et de rendements bas, démontre que l'engagement de la Banque Triodos en tant que banque fondée sur des valeurs continue à être pertinent pour les personnes et les entreprises, qui choisissent plus consciemment leur banque et la contribution durable de leur argent à l'économie.

Les charges d'exploitation ont crû de 11% durant l'année, à 235 millions d'euros (212 millions d'euros en 2018). Cette évolution est principalement due à l'augmentation du nombre de collaborateurs impliqués dans l'application de procédures de vigilance à l'égard de la clientèle et de lutte contre le blanchiment d'argent, ainsi qu'aux investissements dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui s'y rapportent. Le plan de renforcement des mesures prises dans ce cadre, qui a été élaboré en réponse à l'instruction formelle de la Banque centrale néerlandaise du 6 mars 2019, évolue positivement. Les frais de personnel, en partie du fait de ces efforts, ont augmenté de 11%, à 134 millions d'euros (121 millions d'euros en 2018). Ceci résulte de l'augmentation du nombre

d'équivalents temps plein, découlant principalement des investissements dans les TIC et dans la mise en conformité avec les réglementations, nouvelles ou anciennes. Les coûts liés aux TIC se concentrent sur l'optimisation et la normalisation de notre modèle d'entreprise. Une provision a, par ailleurs, été constituée suite à la décision de ne pas établir de succursale bancaire en France. En outre, les honoraires des conseillers externes et de l'auditeur sont restés élevés, s'élevant à un total de 10 millions d'euros (11 millions d'euros en 2018). Cette situation est principalement due à plusieurs projets stratégiques incluant le Brexit et le passage à une nouvelle norme de reporting financier – la norme IFRS, en remplacement des GAAP néerlandais. Ces points seront décrits plus loin dans le rapport. Les dépenses réglementaires liées à des contraintes externes, dont le système néerlandais de garantie des dépôts, la taxe bancaire et les coûts de résolution, se sont élevées à 14,4 millions d'euros (12,1 millions d'euros en 2018).

La Banque Triodos a mis à jour sa structure de contrôle et continue de l'améliorer afin de faire face à l'implémentation de réglementations en constante évolution et à des exigences réglementaires accrues en matière de supervision. Des investissements significatifs ont été nécessaires pour l'obtention d'une licence bancaire au Royaume-Uni, dans le contexte du Brexit : les coûts totaux estimés dépassent les 6 millions d'euros sur les trois derniers exercices. Des investissements stratégiques consentis en 2019 dans le développement de l'entreprise, parmi lesquels l'élargissement de l'offre d'actions et obligations à impact, expliquent la hausse complémentaire des coûts.

Le ratio des charges d'exploitation par rapport aux revenus s'est élevé à 80% (81% en 2018). Ce ratio est resté à un niveau similaire à celui de l'année précédente en raison d'une combinaison de coûts liés au personnel, à la gouvernance et à l'IT, et ce, en dépit des gains d'efficacité constants dans les activités de la banque. La pression réglementaire, les coûts liés au système néerlandais de garantie des dépôts, les activités de lutte contre le blanchiment de capitaux, la création d'une filiale locale au

Royaume-Uni en prévision du Brexit, la transition vers une nouvelle norme de reporting financier (comme expliqué plus loin) ainsi que l'augmentation des prélèvements fiscaux dans certains pays ont également empêché une diminution du rythme de croissance des dépenses.

L'amélioration de notre efficacité demeure un point d'attention essentiel pour la banque. Dans ce contexte en particulier, nous sommes satisfaits d'avoir pu générer un rendement des fonds propres raisonnable durant l'année, comme expliqué plus bas.

Le bénéfice avant impôts, les dépréciations du portefeuille de créances et les corrections de valeur sur participations ont été portés à 57,5 millions d'euros (49,0 millions d'euros en 2018). Les dépréciations du portefeuille de crédits et autres créances ont augmenté légèrement, à 3,9 millions d'euros (3,5 millions d'euros en 2018), ce qui correspond à 0,05% du portefeuille de crédits moyen (0,05% en 2018). Ce taux de dépréciation historique relativement faible est influencé à la fois par la gestion prudente de la banque et par le cycle économique général.

Le bénéfice net s'est élevé à 38,8 millions d'euros (34,7 millions d'euros en 2018), soit une hausse de 12% qui résulte principalement de la hausse des crédits et des actifs sous gestion, auxquels s'ajoutent des éléments ponctuels. La Banque Triodos a généré un rendement des fonds propres de 3,4% en 2019 (3,3% en 2018), en ligne avec les attentes.

À la lumière du contexte global de nos activités, l'objectif à moyen terme a été revu et table désormais sur un rendement des fonds propres de 3% à 5% dans les conditions auxquelles est soumis actuellement le secteur financier européen. Cet objectif devrait être perçu comme une moyenne réaliste sur le long terme pour le type d'activité bancaire privilégié par la Banque Triodos.

## La Banque Triodos continuera à travailler sur l'amélioration de sa rentabilité.

Nous préférons continuer à maintenir une base de fonds propres et un ratio de capital solides, ainsi qu'un important excédent de liquidités. Cela a pour conséquence une pression à la baisse supplémentaire sur le rendement des fonds propres.

Le bénéfice par action, calculé sur la base du nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, s'est élevé à 2,78 euros (2,69 euros en 2018), soit une hausse de 3%. Ce bénéfice a été mis à la disposition des actionnaires.

La Banque Triodos propose un dividende de 1,35 euro par action (1,95 euro en 2018), ce qui correspond à un ratio de distribution (pourcentage des bénéfices totaux distribués sous la forme de dividendes) de 50%. Notre politique consiste à avoir un ratio de distribution oscillant entre 50% et 70%.

La Banque Triodos a augmenté ses fonds propres de 54 millions d'euros grâce à des campagnes d'émission de certificats d'actions ciblant en particulier les investisseurs individuels, organisées durant l'année aux Pays-Bas, en Belgique, en Espagne et en Allemagne.

Après avoir examiné les implications légales et financières de la création d'une nouvelle filiale au Royaume-Uni, il est apparu que l'administration des certificats d'actions allait être beaucoup plus complexe et onéreuse dans ce pays. C'est pourquoi la Banque Triodos Royaume-Uni a, à contrecœur, cessé de vendre de nouveaux certificats d'actions aux résidents britanniques, y compris l'émission de nouveaux certificats d'actions dans le cadre du régime de dividendes en actions.

Le nombre de détenteurs de certificats d'actions a globalement augmenté en 2019. La croissance a été suffisante pour répondre aux besoins en capitaux. Le nombre de détenteurs de certificats d'actions est passé de 42.416 à 44.401. Les fonds propres ont augmenté de 8%, passant de 1.112 à 1.200 millions d'euros. Cette augmentation inclut le nouveau capital

net et le bénéfice net reporté. En raison de la croissance constante et de l'internationalisation de la Banque Triodos, et conformément aux évolutions du reporting dans le secteur bancaire, la Banque Triodos a décidé de modifier sa norme de reporting financier, passant des GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) néerlandais aux IFRS (International Financial Reporting Standards) à compter du 1er janvier 2020.

Le prix des certificats d'actions pour les titres de la Banque Triodos (prix d'émission) est calculé selon un modèle financier basé sur la valeur nette d'inventaire (VNI) de la Banque Triodos, divisée par le nombre de certificats d'actions (VNI par certificat d'action). Cela signifie qu'à partir du 1er janvier 2020, la valeur nette d'inventaire de la Banque Triodos est calculée conformément aux normes IFRS. La Banque Triodos a décidé que le prix d'émission calculé selon les normes néerlandaises GAAP devait d'ores et déjà être ajusté dans le courant de 2019 pour tenir compte de l'effet estimé des normes IFRS sur le VNI de la Banque Triodos et, par conséquent, sur le prix d'émission, à la date de publication du prospectus le plus récent durant cette période. L'achat et la vente de certificats d'actions ont, dès lors, été suspendus entre le 4 juin et le 3 juillet 2019, dans le but d'obtenir l'approbation de l'autorité de surveillance néerlandaise sur le nouveau prospectus et de permettre l'estimation du nouveau prix d'émission, en tenant compte de l'effet estimé de la future transition vers les normes comptables IFRS.

Le prix d'émission suivant les normes GAAP mais corrigé en tenant compte de l'impact estimé des normes IFRS, a été fixé à 82 euros le 3 juillet 2019, conformément au nouveau prospectus. Ce prix est inférieur de 1 euro à celui qui a été enregistré lors de la suspension des transactions le 4 juin 2019. À la fin de l'exercice 2019, la valeur nette d'inventaire de chaque certificat d'action était de 83 euros. En raison de changements dans les principes comptables sous le régime des GAAP néerlandais, la valeur nette d'inventaire comparative au 31 décembre 2018 a été ajustée, passant de 84 à 82 euros, conformément aux nouveaux principes comptables.

À la fin 2019, le ratio de capital total et le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) étaient de 17,9% (17,5% en 2018). La Banque Triodos vise un ratio CET1 d'au moins 16% dans l'environnement réglementaire actuel.

### Unités opérationnelles de la Banque Triodos et résultats

Les activités de la Banque Triodos se répartissent entre deux départements principaux : d'une part, le département Retail & Business Banking de la Banque Triodos et, de l'autre, Triodos Investment Management. Cette section du rapport dresse l'inventaire du travail accompli en 2019 dans chacune de ces unités opérationnelles, avec une brève description de leurs activités, des sous-secteurs clés et de leurs performances pendant l'année, ainsi que des perspectives d'avenir :

- Le département Retail & Business Banking, incluant le Private Banking, a assuré 69% du bénéfice net de la Banque Triodos en 2019 (83% en 2018).
- Triodos Investment Management and Investment Advisory Services a généré 31% du résultat net total de la banque (17% en 2018).

En outre, la Stichting Triodos Foundation collecte des dons auprès des clients et reverse ces fonds à des initiatives qui sont en accord avec les thèmes principaux de la Banque Triodos. En 2019, la Stichting Triodos Foundation a été intégrée au nouveau Triodos Regenerative Money Centre. Des fondations similaires existent depuis un certain temps déjà en Belgique, au Royaume-Uni et en Espagne, mais elles ne sont pas gérées par le Triodos Regenerative Money Centre.

Les produits et services proposés aux investisseurs et aux épargnants permettent à la Banque Triodos de financer de nouvelles entreprises et des sociétés existantes qui toutes contribuent à l'amélioration de l'environnement ou créent une valeur ajoutée sociale ou culturelle. Vous trouverez plus de détails sur ces produits et services ci-après.

### Réseau européen (Retail & Business Banking)

Les services financiers fondés sur des valeurs de la Banque Triodos touchent des centaines de milliers de clients, à la fois professionnels et particuliers, dans toute l'Europe, faisant croître l'échelle et l'impact de la banque durable. Bien que les valeurs de la Banque Triodos unissent clients et collaborateurs, d'importantes différences se manifestent selon les pays. Les mécanismes de régulation, les incitants fiscaux et les approches étatiques en matière de durabilité diffèrent parfois sensiblement d'un marché à l'autre. La culture locale, au sein d'un même pays ou d'un pays à l'autre, a également un impact sur la manière dont la Banque Triodos exerce son métier.

Les activités de banque de détail ont poursuivi leur croissance en 2019, les particuliers et les entreprises durables continuant à choisir la Banque Triodos comme partenaire financier.

Les succursales de la Banque Triodos aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Espagne et en Belgique ont toutes contribué à la rentabilité du Groupe, conformément aux attentes positives. La Banque Triodos Espagne a pris un virage en 2019, contribuant à nouveau à la rentabilité globale du Groupe. En Allemagne, la Banque Triodos a poursuivi sa croissance en 2019 et est sur le point d'apporter une contribution positive à la rentabilité globale du Groupe. Au Royaume-Uni, une transition en douceur vers la constitution d'une filiale est intervenue durant l'année. De son côté, Triodos Investment Management a apporté une contribution significative au Groupe, comme détaillé plus loin.

### Banque Triodos en France

En décembre 2019, la Banque Triodos a annoncé sa décision de ne pas établir de succursale bancaire en France. Le contexte persistant de taux d'intérêt bas et le développement croissant des exigences réglementaires devraient perdurer sur une longue période, tant en France qu'au niveau européen. C'est pourquoi la Banque Triodos a pris la décision de ne pas réaliser les investissements importants

nécessaires à l'établissement d'une succursale bancaire en France. Après consultations des organes représentatifs concernés, il a été décidé, en janvier 2020, de fermer le bureau intermédiaire à Paris.

### Triodos Regenerative Money Centre

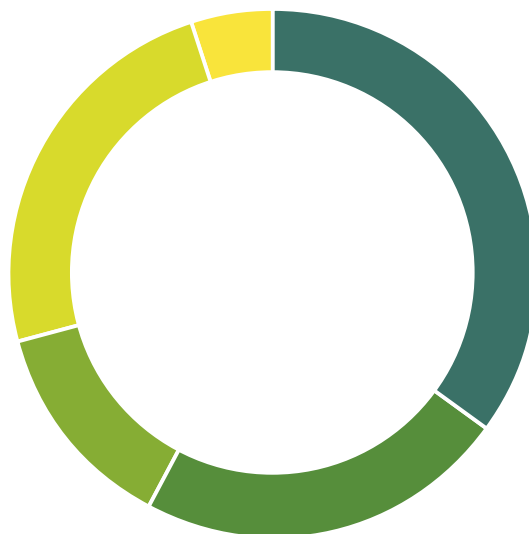
Une nouvelle unité opérationnelle, le Triodos Regenerative Money Centre (TRMC), a été créée en 2019. Le premier objectif de cette nouvelle structure est de gérer des entités non consolidées qui prêtent de l'argent, investissent ou effectuent des dons financiers ayant pour but principal de rendre possibles des initiatives pionnières visant une transformation en profondeur : financer les transformations voulues requiert à la fois le développement de produits financiers plus mixtes (et/ou à plus haut risque) et des dons financiers (ou donations).

L'héritage et la mission de Triodos nous placent dans une position forte et crédible pour faire progresser notre vision à long terme de l'utilisation réfléchie de l'argent dans ce nouveau domaine. Le Triodos Regenerative Money Centre a démarré ses activités le 1er avril 2019. Cette appellation a été choisie en référence à notre objectif d'utilisation consciente de l'argent en vue d'une « régénération ».

La vision concernant la capacité régénératrice de l'argent n'est pas neuve au sein de Triodos, mais nous voulons lui donner un nouvel élan et en faire une priorité plus forte grâce à la combinaison d'activités existantes et à la construction d'une ligne directrice autour des différentes qualités de l'argent sous-tendant cette approche différenciée.

## Crédits

### Encours des crédits par secteur en 2019



■ Environnement	35%
■ Social	23%
■ Culture	13%
■ Crédits hypothécaires durables	24%
■ Pouvoirs locaux	5%

La croissance du portefeuille de crédits, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, constitue un indicateur important de la contribution de la Banque Triodos à une économie plus durable. Tous les secteurs financés peuvent être qualifiés de durables, et les entreprises et projets que la banque finance contribuent à la réalisation de sa mission (plus de détails ci-après).

Afin d'être certaine de ne financer que des entreprises durables, la Banque Triodos évalue tout d'abord les candidats emprunteurs sur la base de la valeur ajoutée qu'ils créent dans leurs secteurs respectifs. Elle estime ensuite la faisabilité commerciale du crédit éventuel et décide s'il s'agit ou non d'une opération bancaire responsable. Les critères retenus par la Banque Triodos pour l'évaluation des entreprises sont détaillés sur [www.triodos.com](http://www.triodos.com).

La Banque Triodos continue à concentrer ses activités sur les secteurs dans lesquels elle a développé une expertise considérable et dont elle estime que la croissance, la diversification et l'innovation peuvent être accentuées.

#### **Environnement 35% (40% en 2018)**

Ce secteur englobe des projets dans le domaine des énergies renouvelables, comme l'énergie éolienne et solaire, l'énergie hydroélectrique, le stockage de chaleur et de froid, ainsi que les projets liés aux économies d'énergie. Il comprend également l'agriculture biologique et des projets impliquant tous les maillons de la chaîne agroalimentaire, des exploitations agricoles, usines de transformation et grossistes jusqu'aux magasins d'alimentation naturelle. Les technologies environnementales sont également reprises dans cette catégorie, notamment au travers d'entreprises de recyclage et de projets de conservation de la nature.

#### **Social 23% (23% en 2018)**

Ce secteur comprend les crédits aux entreprises artisanales, aux organisations à but non lucratif, ainsi qu'aux entreprises et fournisseurs de services innovants, affichant des objectifs sociaux clairs, comme les sociétés de logements sociaux, les crédits aux entreprises de commerce équitable, les organisations œuvrant à l'intégration des personnes porteuses d'un handicap ou menacées par l'exclusion sociale, ainsi que les institutions actives dans les soins de santé.

#### **Culture 13% (13% en 2018)**

Ce secteur regroupe les organismes actifs dans l'éducation, les centres de retraite et groupes religieux, les centres et organisations culturels, ainsi que les artistes.

#### **Crédits hypothécaires résidentiels durables 24% (21% en 2018)**

La partie « Retail » du portefeuille de crédits est principalement composée de crédits hypothécaires résidentiels durables, incluant une petite quantité d'autres crédits privés et les découverts sur les comptes courants.

#### **Pouvoirs locaux 5% (3% en 2018)**

Le pourcentage restant du portefeuille de crédits se compose essentiellement de crédits limités à court terme accordés à des pouvoirs locaux. Les crédits de type investissement dans le secteur public font partie du portefeuille de crédits conformément aux réglementations relatives au reporting financier.

#### **Ensemble des crédits**

Les secteurs décrits ci-dessus constituent les principaux secteurs dans lesquels la Banque Triodos est impliquée. Certains pans de ces secteurs sont financés à la fois par la banque et par ses fonds d'investissement (voir la section consacrée à Triodos Investment Management).

L'objectif de la Banque Triodos est de prêter à des projets durables entre 75% et 85% des dépôts de sa clientèle. La croissance globale du portefeuille de crédits s'est élevée à 939 millions d'euros (+13%), incluant la hausse du portefeuille de crédits hypothécaires résidentiels à hauteur de 472 millions d'euros (+31%). La progression des crédits professionnels a été de 6% (13% en 2018). Les taux d'intérêt bas encouragent les clients à se refinancer à un coût inférieur et à rembourser anticipativement leurs crédits. Ces deux tendances ont perduré en 2019 et ont contracté les marges d'intérêt et la croissance du portefeuille de crédits. Les dépréciations du portefeuille de crédits et autres créances ont légèrement augmenté pour atteindre 3,9 millions d'euros (3,5 millions d'euros en 2018),

soit 0,05% du portefeuille de crédits moyen (0,05% également en 2018). Ce taux de dépréciation historique relativement faible résulte à la fois d'une gestion prudente et de circonstances économiques plutôt positives en 2019. En 2019, le portefeuille de crédits total représentait 77% du montant des avoirs confiés à la banque (76% en 2018).

La concurrence entre institutions bancaires sur le marché du crédit a été intense en 2019. De plus en plus, les banques traditionnelles voient la durabilité comme une opportunité d'affaires et elles se livrent une concurrence agressive pour profiter des opportunités qui se présentent en matière de crédits.

### Dépôts de la clientèle

En plaçant leur épargne à la Banque Triodos et en investissant par son entremise, de plus en plus de personnes veulent utiliser leur argent de manière consciente dans le but de favoriser des changements positifs. Ceci reflète une tendance plus large dans la société et un intérêt croissant pour la durabilité en général et la finance durable en particulier. Les avoirs confiés à la Banque Triodos, y compris l'épargne, lui permettent de financer des entreprises et des organisations qui ont un effet bénéfique sur les personnes, l'environnement et la culture.

Les entités opérationnelles de la Banque Triodos proposent une gamme variée de produits et de services financiers durables. Cette offre répond à l'un de ses objectifs stratégiques clés, qui est d'offrir des services permettant à ses clients de participer à la transition vers un système financier durable.

Une enquête détaillée auprès des clients particuliers et professionnels, basée sur la méthodologie du taux de recommandation net (Net Promotor Score ou NPS), a été réalisée au sein du groupe en 2019. Celle-ci est largement utilisée dans le monde des entreprises pour mesurer la satisfaction des clients. Elle consiste à demander aux clients s'ils recommanderaient la Banque Triodos à un ami ou à un collègue.

Dans le groupe des clients particuliers, le taux de recommandation net de la Banque Triodos s'élève à 28 (25 en 2018) – ce chiffre est un NPS global incluant tous les indicateurs. Il est largement supérieur à la moyenne des grandes banques. Le chiffre équivalent pour les clients professionnels est de 12 (20 en 2018). L'étude pointe comme principale motivation de recommander la Banque Triodos ses principes de banque durable. La diminution du score NPS parmi les clients professionnels s'explique principalement par la perception des coûts associés au choix de Triodos comme partenaire bancaire. Les résultats détaillés de cette enquête font désormais partie des indicateurs clés de performance, de façon à ce que la Banque Triodos puisse continuellement mesurer les opinions de ses clients et recueillir de meilleures informations à ce sujet.

L'ensemble de ces facteurs explique la croissance continue de la Banque Triodos dans tous les pays au sein desquels elle est active. Celle-ci résulte, d'une part, d'une amélioration de son profil et de la mise en œuvre de procédures plus efficaces et conviviales pour l'ouverture de comptes et, d'autre part, de l'existence d'un marché de plus en plus réceptif à l'idée d'une utilisation plus réfléchie de l'argent.

En permettant à nos épargnants, dans certains pays, de faire don d'une partie des intérêts perçus à une association caritative, de nombreuses organisations à but social sont soutenues chaque année. En 2019, 290 organisations (269 en 2018) ont bénéficié de dons pour un montant total de 62.000 euros (61.000 euros en 2018). Les taux d'intérêt bas et la faiblesse des taux sur les comptes d'épargne ont néanmoins rendu plus difficile, et parfois voire impossible, pour certains clients la donation d'une partie des intérêts perçus.

### Perspectives pour le Retail & Business Banking

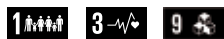
La Banque Triodos table, pour 2020, sur une croissance plus modérée de son total du bilan, avec le maintien d'un ratio des crédits sur les dépôts stable. Elle a l'ambition d'accroître ses revenus de commissions en faisant un effort supplémentaire



pour développer les activités de Triodos Investment Management.

La banque se concentrera sur l'impact, la rentabilité et la diversification de son portefeuille de crédits. Dans ce contexte, nous nous efforcerons en particulier d'identifier les crédits à accorder aux entrepreneurs pionniers – c'est-à-dire ceux qui développent les secteurs durables de l'avenir – dans leurs domaines d'activités respectifs. Nous continuerons à être confrontés à un grave problème de taux d'intérêt bas et de coûts réglementaires croissants. Toutefois, les opportunités qui s'offrent à la Banque Triodos en tant que pionnier de la finance responsable sont considérables. En privilégiant une stratégie de croissance maîtrisée, nous chercherons à générer un impact maximal et un bénéfice stable.

### Triodos Investment Management



Les investissements sont effectués via les fonds d'investissement ou les sociétés d'investissement qui sont gérés par Triodos Investment Management, filiale à 100% de la Banque Triodos.

Triodos Investment Management administre 16 fonds, destinés tant aux investisseurs privés que professionnels. Les fonds d'investissement Triodos investissent dans des secteurs durables tels que la finance inclusive, l'alimentation et l'agriculture, l'énergie et le climat, ou dans des sociétés cotées en Bourse qui contribuent de manière significative à la transition vers une société durable. Ces fonds publient des rapports annuels distincts et la plupart d'entre eux organisent leur propre Assemblée générale annuelle.

### Réalisations en 2019

Le marché de l'investissement a enregistré deux réussites importantes en 2019 : d'une part, les gestionnaires d'actifs importants ont vu leurs actifs sous gestion croître encore davantage et, d'autre part, l'investissement d'impact apparaît comme une stratégie de niche gagnante, construite sur la

demande croissante d'investisseurs désireux d'investir avec un impact positif. Triodos Investment Management a clairement bénéficié de cette évolution encourageante et a réalisé une croissance globale des actifs sous gestion de 18% (21% en 2018), à 5 milliards d'euros. Il s'agit d'une croissance significative, obtenue en dépit d'une baisse des actifs sous gestion de 102 millions d'euros résultant de la clôture du Triodos Vastgoedfonds. L'afflux net de capitaux a été de 11%. Les fonds d'investissement ont vu leur valorisation croître globalement de 8% grâce aux évolutions boursières en 2019. Triodos Investment Management a connu une nouvelle année très profitable en 2019 : la vente de sa participation dans Centenary Bank, en Ouganda, a généré des revenus de commissions supplémentaires, ainsi qu'un important apport financier ponctuel de 5,4 millions d'euros dans le bénéfice net.

En 2019, Triodos Investment Management s'est principalement concentrée sur l'exécution de sa stratégie et, plus particulièrement, sur la mise en œuvre de l'objectif stratégique consistant à être le gestionnaire d'actifs choisi en priorité par les investisseurs à la recherche de solutions pour bâtir des portefeuilles d'investissement à impact. Ce faisant, Triodos Investment Management demeure compétitive dans un environnement externe de plus en plus exigeant, tout en restant fidèle à son objectif de réaliser un impact positif. Afin de concrétiser cette ambition, Triodos Investment Management a mis en œuvre un processus de développement commercial plus ciblé, en nommant un responsable du développement de produits et en se concentrant davantage sur la résolution des problèmes rencontrés par les investisseurs.

En outre, Triodos Investment Management a étendu ses activités sur les marchés existants et sur de nouveaux marchés, en augmentant, par exemple, sa visibilité et sa force de vente en Belgique, en Allemagne et en Italie. Elle a également lancé deux nouveaux fonds mixtes à impact, complétant ainsi la gamme de fonds profilés investissant dans les actions et les obligations de sociétés cotées.

2019 a, par ailleurs, été une année de changement, tant du point de vue managérial qu'opérationnel.

Tout d'abord, Jacco Minnaar a été nommé à la présidence du Comité de Direction au 1er janvier 2019, en remplacement de Marilou van Golstein Brouwers, qui a quitté Triodos Investment Management le 1er avril 2019.

Le processus menant à la cessation d'activités du Triodos Vastgoedfonds a constitué un autre fait marquant de 2019. Durant l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 17 décembre 2018, ceux-ci avaient voté en faveur de la proposition du Conseil d'Administration de clôturer le fonds. Durant le troisième trimestre 2019, Triodos Investment Management a vendu avec succès le portefeuille du Triodos Vastgoedfonds et effectué un versement intermédiaire important aux actionnaires du fonds. La clôture des activités du fonds, accompagnée d'un versement final aux actionnaires, a eu lieu au début de l'année 2020.

Enfin, le Triodos Renewables Europe Fund et le Triodos Organic Growth Fund ont subi une évolution importante. Initialement domiciliés au Grand-Duché de Luxembourg, tous deux ont été transférés aux Pays-Bas en cours d'année. Bien que les activités des fonds demeurent inchangées, cette relocalisation nécessitait l'accord des actionnaires de chacun des fonds. Une large majorité d'entre eux a approuvé la relocalisation aux Pays-Bas et continue à faire partie des investisseurs de ces deux fonds.

### Perspectives pour Triodos Investment Management

S'appuyant sur plus de vingt-cinq ans d'expérience dans une approche conjuguant valeurs, vision et rendement financier des investissements, Triodos Investment Management continuera à répondre à la demande européenne de solutions d'investissement basées sur des valeurs, qui sont essentielles dans le processus de transition vers une société plus durable. Par le biais de ses fonds, Triodos Investment Management cherchera à accroître encore son

impact dans les domaines clés au regard de sa mission et des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

En 2020, Triodos Investment Management continuera à placer les investisseurs particuliers au cœur de sa stratégie, via des distributeurs, des particuliers fortunés, des « family offices » et des investisseurs (semi-)institutionnels. Les investisseurs institutionnels étant de plus en plus à la recherche d'opportunités d'investissement à impact positif, Triodos Investment Management se concentrera davantage, en 2020, sur les mandats ayant un impact important. Afin de rencontrer son ambition de continuer à accroître son impact et de développer ses actifs sous gestion, Triodos Investment Management prévoit d'étendre sa stratégie de distribution internationale en ajoutant de nouveaux marchés européens à son réseau, notamment dans les pays nordiques.

Triodos Investment Management poursuivra son développement et sa croissance à la fois grâce à l'expansion et à la poursuite du développement des fonds existants et via le lancement de nouveaux produits d'investissement à impact.

### L'impact de nos financements

Nous savons que la finance à impact peut induire des différences positives dans la vie des gens. Elle contribue à faire avancer des sujets importants, qui présentent un véritable intérêt pour la société. Et, dans le contexte adéquat, nous avons vu à quel point le financement d'entrepreneurs visionnaires et utilisant des modèles d'affaires novateurs permet de générer des transformations.

Si l'on considère que l'impact est un changement ayant un effet positif ou négatif sur les personnes ou la planète, nous définissons la finance à impact de manière positive et, de manière plus spécifique, comme le fait d'orienter les capitaux dans un sens profitable aux personnes et à l'environnement sur le long terme. Nous tentons de générer autant d'impact positif que possible en ne finançant et en

n'investissant que dans des entreprises durables ou en transition vers un mode de fonctionnement durable. Grâce à ce travail, la Banque Triodos délivre à la fois un rendement financier et un rendement non financier équitables à ses parties prenantes. Au fil du temps, nous voulons contribuer à améliorer notre compréhension de l'impact et de ses multiples dimensions, ainsi que celle de nos parties prenantes. En effet, cela permettra d'encourager et de soutenir un changement positif plus profond.

Notre vision en matière d'impact découle de cette compréhension des choses et reflète notre mission. Dans la pratique, cela signifie que nous tentons d'abord de trouver des preuves qualitatives de l'impact généré et, ensuite, de les étayer de manière chiffrée lorsque cela s'avère pertinent.

Les données relatives à l'impact fournissent à nos parties prenantes un tableau plus riche de nos activités. Nous souhaitons mettre en évidence l'assise sur laquelle repose le financement de l'économie réelle par la Banque Triodos. Une information vérifiable et pertinente nous aide à y parvenir. C'est la raison pour laquelle, chaque année, l'entreprise consacre beaucoup de temps et d'énergie à produire les données relatives à l'impact, qui sont révisées par un auditeur indépendant.

En 2019, nous avons intégré un outil de gestion de l'impact dans l'ensemble des succursales de la Banque Triodos en Europe et initié la même démarche au sein de Triodos Investment Management. Cet outil, baptisé le « Prisme d'impact Triodos », nous permet de comprendre, de contrôler et d'aider l'entreprise à se concentrer sur son impact de façon plus délibérée. Il nous éclaire sur la valeur de nos projets en termes de durabilité, fournit un mécanisme qui nous permet de discuter des opportunités pour nos clients d'augmenter leur impact ainsi que des projets que nous finançons, et comprend un rapport relatif aux Objectifs de développement durable. Durant l'année, nous avons élargi la portée du projet pour y inclure des mesures sectorielles spécifiques, par exemple pour le secteur Énergie et Climat. Ces mesures, qui découlent d'un

livre blanc également publié en 2019, seront implémentées début 2020. Notre intention est de rendre compte des résultats de ces travaux l'année prochaine, lorsque le système aura été intégré plus en profondeur dans l'organisation.

## Reporting axé sur l'impact

12

Nous ambitionnons d'être un leader dans le reporting axé sur l'impact au sein du secteur financier. Notre objectif est de gérer l'impact de manière à pouvoir améliorer la qualité de vie des gens, et de communiquer sur le sujet auprès de nos parties prenantes. Dans ce cadre, nous agissons aux niveaux international, national et sectoriel.

17

Au niveau international, nous collaborons avec la Global Alliance for Banking on Values (GABV) afin de développer un tableau de bord et d'établir des rapports grâce à cet outil.

La Global Alliance for Banking on Values a développé son tableau de bord dans le cadre d'une approche structurée permettant de rendre compte de la vision, de la stratégie et des résultats de n'importe quelle banque par rapport aux services bancaires basés sur les valeurs. Ce tableau de bord repose sur les Principes de la banque fondée sur des valeurs définis par la GABV. Il permet à une banque de s'autoévaluer, de se contrôler et de faire état de ses progrès dans la délivrance de services bancaires axés sur des valeurs. L'objectif du tableau de bord est d'augmenter l'attention du système financier vis-à-vis de la valeur qu'il peut offrir à la société. Vous trouverez des preuves quantitatives de l'impact de la Banque Triodos, telles que reprises dans le tableau de bord de la GABV, dans les Annexes des comptes annuels.

Nous utilisons également un certain nombre de cadres – notamment ceux de la Global Reporting Initiative, de l'International Integrated Reporting Council, du Partnership for Carbon Accounting Financials, de B Corp et de l'Impact Management Project Framework – dans le but d'éclairer notre activité liée à l'impact, tant en termes de réalisation que de communication.

C'est au sein de Triodos Investment Management que cette approche est la plus aboutie. Durant l'année, ses Rapports d'impact 2018 ont remporté l'« Environmental Finance Award for Best Environmental, Social and Governance Reporting (ESG) » dans la catégorie des gestionnaires d'actifs ou de fonds de petite et moyenne taille.

### Décarbonisation de l'économie – et comment comprendre notre contribution à celle-ci

La Banque Triodos soutient la transition durable et inclusive de nos économies et de la société, conformément à l'objectif de l'Accord de Paris sur le climat de limiter la hausse des températures mondiales à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Nous estimons que cette transition relève de la responsabilité partagée des gouvernements, des entreprises, du secteur financier, des ONG et des citoyens.

Dans ce contexte, lors de la Conférence de Paris sur le climat de 2015, qui constitue une étape historique, la Banque Triodos a cosigné l'Engagement carbone néerlandais visant à mesurer et rendre publiques ses émissions de gaz à effet de serre (GES) – ou émissions de carbone – et à veiller à ce que ces émissions soient conformes aux ambitions de l'Accord de Paris. Bien que les émissions de GES ne se limitent pas au carbone, nous utiliserons cette dénomination abrégée pour désigner les émissions de GES dans le présent chapitre. L'Engagement carbone néerlandais est à l'origine du Partenariat pour la comptabilité financière carbone (PCAF), une collaboration entre des institutions financières néerlandaises qui a rendu possible, à notre avis, la création de l'unique méthodologie de

comptabilisation du carbone développée par et pour les institutions financières au niveau mondial. Celle-ci a été lancée en novembre 2017. La Banque Triodos l'a implémentée pour la première fois en 2018. En 2019, nous avons étendu le champ d'application de notre comptabilité carbone à l'ensemble de nos crédits et des investissements des fonds, et nous avons amélioré la qualité des données dans certains secteurs. Nous poursuivrons également ce travail en 2020 en tant que Coprésident du PCAF aux Pays-Bas.

Nous continuerons à collaborer, dans les années qui viennent, avec nos partenaires du PCAF, ainsi qu'avec d'autres acteurs spécialisés dans ce domaine, afin d'affiner les modèles utilisés. Il est important de noter qu'en 2019, le PCAF est devenu un programme global, financé internationalement, dans le but d'augmenter de manière significative le nombre d'institutions financières recourant à cette méthodologie. Lancée durant la Semaine du Climat à New York, cette initiative a été rebaptisée Partnership for Carbon Accounting Financials. La Banque Triodos a joué un rôle de catalyseur dans ces développements, en œuvrant avec ses collègues de la Global Alliance for Banking on Values pour que 28 banques du réseau s'engagent à évaluer leurs émissions de carbone endéans les trois ans. À la fin de l'année, 57 institutions avaient accepté de commencer à utiliser la méthodologie PCAF, et ce nombre ne cesse de croître.

Sachant que notre principal impact sur l'économie et la société provient de nos crédits et de nos investissements, cette approche harmonisée de comptabilisation du carbone est centrée sur la mesure de l'impact climatique – ou empreinte carbone – des crédits et des investissements. En comptabilisant les émissions de carbone, les institutions peuvent faire preuve de transparence quant à l'impact climatique de leurs crédits et investissements, et se servir ensuite de ces informations pour se fixer des objectifs climatiques et orienter leurs investissements vers une économie pauvre en carbone. À ce jour, il n'existe aucune méthodologie permettant au secteur financier de se


fixer des objectifs reposant sur des bases scientifiques. Mais cela changera en 2020 et nous espérons pouvoir définir des objectifs pour certains secteurs clés en nous appuyant sur cette méthodologie. De cette manière, les banques et le secteur financier dans son ensemble pourront surveiller leurs émissions de carbone, créer des possibilités de comparaison entre institutions, et avoir un comportement plus responsable et plus transparent vis-à-vis de leurs parties prenantes.

### Impact climatique de nos crédits et investissements

Pour la deuxième année consécutive, nous avons collaboré avec Navigant, un cabinet de conseil de premier plan dans les domaines énergétique et climatique, afin d'évaluer les émissions de carbone de la Banque Triodos. Nous avons augmenté la part des actifs évalués selon la méthodologie PCAF, qui est passée de 68% de nos crédits et des investissements directs des fonds en 2018 à 100% de ceux-ci en 2019. Toutefois, l'inclusion de tous les secteurs a eu pour conséquence une baisse générale de la qualité des données. Les niveaux de qualité des données de certains secteurs ont néanmoins augmenté d'une année à l'autre.

Nous invitons les lecteurs intéressés par un descriptif plus détaillé à consulter sur notre site web le rapport méthodologique distinct expliquant de quelle manière les normes PCAF ont été appliquées à notre portefeuille. Nous avons également évalué la qualité des données relatives à l'empreinte carbone des secteurs concernés par nos crédits et par les investissements des fonds.

La qualité des données est évaluée sur une échelle de 1 à 5 par secteur :

 <p>Certain (5 à 10% de marge d'erreur dans les estimations)</p> <p>Incertain (40 à 50% de marge d'erreur dans les estimations)</p>	<b>Score 1</b>	Données des émissions de GES auditées ou données des énergies primaires réelles
	<b>Score 2</b>	Données des émissions de GES non auditées ou autres données primaires
	<b>Score 3</b>	Données moyennes spécifiques aux pairs / à des (sous-)secteurs
	<b>Score 4</b>	Données indirectes sur la base de la région ou du pays
	<b>Score 5</b>	Données estimées avec un soutien très limité

L'empreinte carbone telle que présentée ci-après a été calculée en appliquant la méthodologie PCAF au portefeuille couvert. Nous avons, en outre, recouru à une approche attributive. Autrement dit, nous avons calculé les émissions sur la base de la part de notre financement dans un projet ou dans le bilan d'un client. Les émissions de GES sont mesurées en tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> et catégorisées comme suit:

- Émissions générées : émissions de GES provenant de diverses activités économiques. Il s'agit du carbone qui est libéré dans l'atmosphère.
- Émissions évitées : émissions de GES qui auraient résulté de la production d'énergie à partir de combustibles fossiles et ont été évitées grâce aux énergies renouvelables. Bien que cela soit très important, les émissions évitées n'éliminent pas le carbone stocké dans l'atmosphère. Il est important de noter que les chiffres liés aux émissions évitées finiront par diminuer, même si la quantité d'énergie générée par les projets d'énergie renouvelable que nous finançons augmente. Ceci s'explique par le fait que le système énergétique mondial devient globalement moins intensif en carbone. L'énergie provenant de combustibles fossiles continue, et continuera, de diminuer tandis que l'énergie générée par des sources renouvelables augmente, créant ainsi un système énergétique plus durable.

- Émissions séquestrées ou absorbées : émissions de GES stockées dans des puits de carbone tels que les arbres, les plantes, le sol, etc. Dans ce cas, il y a élimination effective du carbone de l'atmosphère.

Le graphique suivant montre les émissions de gaz à effet de serre attribuables, en 2019, aux crédits de la Banque Triodos et aux investissements directs des fonds, selon la méthodologie PCAF. Ces résultats indiquent clairement que le financement d'une économie durable depuis de nombreuses années a permis d'éviter des émissions substantielles par rapport à nos émissions générées et séquestrées.

Nos émissions réelles fournissent une base de référence, grâce à laquelle nous pouvons commencer à améliorer et à suivre nos progrès en travaillant avec nos clients pour réduire leurs émissions. Le niveau des émissions séquestrées donne un aperçu de la façon dont nous pourrions réduire nos émissions à l'avenir, en « annulant » de manière effective nos émissions réelles.

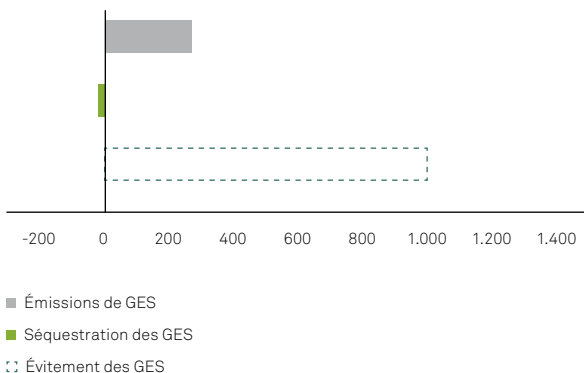
Cette année, nous avons présenté les émissions évitées en dessous des émissions réelles, contrairement à ce qui avait été fait en 2018. Nous

considérons qu'il s'agit là d'une amélioration permettant de décrire plus précisément l'influence de la production d'énergie renouvelable, qui contribue à réduire l'intensité en carbone du système énergétique. Cette façon de présenter l'information permet également de mettre en évidence le fait que si les émissions évitées jouent un rôle très positif, elles ne compensent pas pour autant les émissions réelles. Nous souhaitons jouer un rôle positif en contribuant aux discussions futures sur la meilleure façon de présenter les données relatives aux émissions de carbone.

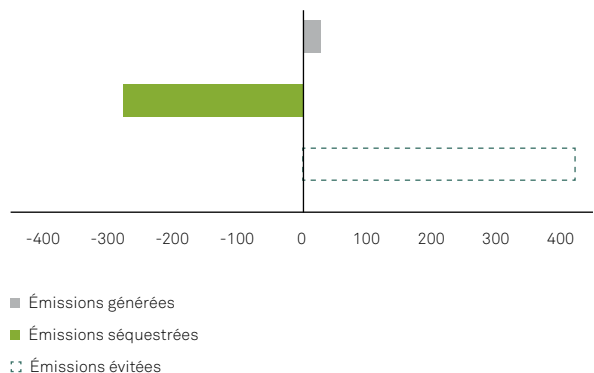
Le graphique qui suit montre l'intensité des émissions de gaz à effet de serre de la Banque Triodos par milliard d'euros prêté ou investi, selon la méthodologie PCAF. Il donne aux parties prenantes une indication de l'impact de nos financements sur les émissions générées, séquestrées et évitées. Il s'agit d'une information importante, mais il faut garder à l'esprit le fait qu'il est indispensable de limiter, puis de réduire, les émissions absolues de gaz à effet de serre pour que nous puissions vivre dans les limites environnementales de la planète.

Étant l'une des premières banques à faire rapport de

Impact climatique de nos crédits et investissements en 2019 (en kt éq. CO<sub>2</sub>)



Impact climatique en termes d'intensité des émissions en 2019 (en kt éq. CO<sub>2</sub>/milliard d'euros financé)



cette façon, nous collaborons activement avec nos partenaires pour encourager d'autres institutions à nous emboîter le pas. En fin de compte, les parties prenantes devraient ainsi être en mesure de comparer les émissions de GES d'une banque avec celles d'une autre.

Nous travaillons à l'élaboration d'objectifs qui reposent sur des bases scientifiques. Ceux-ci décriront la trajectoire que nous devons suivre pour nous assurer que nos activités et les émissions associées contribuent, au maximum, à une augmentation des températures mondiales limitée à 1,5°C. De toute évidence, il est indispensable que d'autres institutions financières fassent de même si nous voulons assumer notre part de responsabilité en tant que secteur en maintenant l'augmentation mondiale de la température dans des limites sûres.

Le tableau suivant fournit plus de détails sur les secteurs que nous finançons et détaille nos émissions de GES absolues et évitées, ainsi que l'intensité de ces émissions.

La première colonne décrit les différents secteurs qui ont été évalués à l'aide de la méthodologie PCAF et souligne s'ils sont responsables d'émissions générées, séquestrées ou évitées. La deuxième colonne détaille les émissions attribuées de chacun de ces secteurs. La troisième précise l'intensité des émissions par secteur, comme nous le décrivons dans le graphique ci-dessus. La dernière colonne décrit le niveau de qualité des données, tel que défini dans le tableau ci-dessus, par secteur financé.

## Impact climatique de nos crédits et des investissements des fonds en 2019

Impact par secteur	Total de l'encours des crédits et des investissements des fonds pris en compte (en milliers d'euros)	Émissions attribuées (en kt éq. CO <sub>2</sub> )	Intensité des émissions (en kt éq. CO <sub>2</sub> /milliard d'euros)	Niveau de qualité des données haute qualité=1 faible qualité=5
<b>Émissions générées</b>	■			
<b>Environnement :</b>				
Agriculture biologique	327.548	15	46	2,9
Immobilier durable	1.046.640	34	32	3,1
Crédits hypothécaires résidentiels	2.192.019	35	16	2,3
Environnement – autres	239.128	10	42	5,0
<b>Social :</b>				
Soins aux personnes âgées	652.871	24	37	3,8
Soins de santé – autres	419.541	16	38	5,0
Logements sociaux	535.901	22	41	4,0
Finance inclusive & développement	838.140	9	11	5,0
Social – autres & pouvoirs locaux	677.377	15	22	5,0
<b>Culture :</b>				
Arts et culture	458.911	33	72	4,7
Éducation	287.909	7	24	4,2
Culture – autres	255.683	16	63	5,0
Fonds d'Impact Equities & Bonds	1.883.105	53	28	2,3
	<b>9.814.773</b>	<b>289</b>	<b>29</b>	<b>3,4</b>
<b>Émissions séquestrées</b>	■			
Développement de la nature et sylviculture	84.769	-24	-283	2,9
<b>Émissions nettes</b>	<b>9.899.542</b>	<b>265</b>	<b>27</b>	<b>3,4</b>
<b>Émissions évitées</b>	□			
Énergie renouvelable	2.391.993	962	402	1,6
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>12.291.535</b>			<b>3,1</b>

1 Les émissions évitées ne doivent pas être résumées car leur émission totale est nulle.



## Impact climatique de nos crédits et des investissements des fonds en 2018

Impact par secteur	Total de l'encours des crédits et des investissements des fonds pris en compte (en milliers d'euros)	Émissions attribuées (en kt éq. CO <sub>2</sub> )	Intensité des émissions (en kt éq. CO <sub>2</sub> /milliard d'euros)	Niveau de qualité des données haute qualité=1 faible qualité=5	
<b>Émissions générées</b>	■				
Environnement :					
Agriculture biologique	290.919	27	93	3,2	
Immobilier durable	903.361	22	24	3,4	
Crédits hypothécaires résidentiels	1.679.827	30	18	4,0	
Social :					
Soins aux personnes âgées	578.298	25	43	4,0	
Logements sociaux	455.639	19	42	4,0	
Fonds ISR	1.073.196	53	49	2,0	
<b>Émissions séquestrées</b>	■	4.981.240	176	35	3,4
Développement de la nature et sylviculture	69.536	-24	-345	3,1	
<b>Émissions nettes</b>		5.050.776	152	30	3,4
<b>Émissions évitées</b>	□				
Énergie renouvelable	2.250.801	-985	-438	1,8	
<b>Total<sup>1</sup></b>		7.301.577			2,9
Taux de couverture		68%			

1 Les émissions évitées ne doivent pas être résumées car leur émission totale est nulle.

En 2019, les projets financés par la Banque Triodos et ses fonds d'investissement dans le domaine des énergies renouvelables et des projets d'économies d'énergie ont permis d'éviter des émissions correspondant à plus de 962 kilotonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> comparativement à une production équivalente d'énergie à partir de combustibles fossiles. Ce chiffre correspond à l'évitement des émissions de plus de 5,9 milliards de kilomètres parcourus en voiture.

Parallèlement à ses investissements dans les énergies renouvelables, la Banque Triodos a également financé des projets de sylviculture et de développement de la nature. Ceux-ci ont permis de séquestrer environ 24 kilotonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>, correspondant à 361.000 arbres adultes au minimum.

Les émissions générées par les autres crédits et investissements pris en compte dans cette évaluation de l'impact climatique correspondent approximativement à 289 kilotonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>. L'augmentation des émissions générées par rapport à l'an dernier est principalement due à l'inclusion de tous les secteurs dans l'évaluation de cette année.

L'extension de la portée de notre évaluation globale à 100% des crédits et investissements a entraîné une baisse qualitative des données. Nous avons néanmoins pu améliorer la qualité des données dans certains secteurs. À titre d'exemple, l'utilisation des données réelles de consommation énergétique pour la partie néerlandaise de notre portefeuille de crédits hypothécaires a amélioré la qualité des données de l'ensemble de ce portefeuille, qui est passé d'une note de 4 à une note de 2,3. Ceci est le fruit d'une collaboration avec d'autres institutions financières dans le cadre du volet néerlandais du PCAF et du Bureau central des statistiques des Pays-Bas.

Nous continuerons de rendre compte de l'impact climatique de nos activités, de nos crédits et des investissements des fonds. Nous espérons pouvoir améliorer davantage la qualité de ces données, la méthodologie utilisée pour ce faire et, partant de là, la précision et la pertinence de notre reporting.

#### **Impact climatique de nos activités**

Nous mesurons l'impact climatique de nos activités depuis 2013. Outre nos efforts de réduction de cet impact, nous compensons chaque année ces émissions par le biais de projets du Climate Neutral Group correspondant à la norme « Gold ».

# 962

Émissions évitées en kilotonnes de CO<sub>2</sub>

en milliers de kg	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Scope 1</b>					
Consommation de gaz (chauffage)	70	73	72	73	90
Voitures de société et en leasing à carburant fossile <sup>1</sup>	197	156	162	175	174
<b>Scope 2</b>					
Électricité <sup>2</sup>	22	7	13	22	1
Voitures de société et en leasing électriques <sup>3</sup>	65	19	8	6	6
<b>Scope 3</b>					
Déplacements domicile-bureau					
Voitures privées, voitures de location et taxis	1.122	1.312	1.319	1.319	1.144
Transports publics	173	105	268	243	214
Vols en avion	1.129	997	1.082	1.083	1.119
Papier	123	143	140	203	293
<b>Total</b>	<b>2.901</b>	<b>2.812</b>	<b>3.064</b>	<b>3.124</b>	<b>3.041</b>
Moins : Compensation pour les crédits carbone	-2.901	-2.812	-3.064	-3.124	-3.041
<b>Bilan carbone (neutre)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Coûts de compensation carbone par tonne (EUR)	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40

1 Les émissions des voitures de société et des voitures en leasing à carburant fossile sont nettement plus élevées en 2019 qu'en 2018 car les kilomètres parcourus à des fins privées sont inclus pour la première fois en 2019. En outre, une méthode de calcul différente et plus précise a été utilisée (calcul des émissions sur la base des litres de carburant utilisés plutôt que sur une estimation des kilomètres parcourus).

2 En raison de changements dans la méthode de calcul, les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'électricité ont fluctué ces dernières années. En 2019, les émissions causées par la consommation électrique dans les bâtiments ont augmenté en raison de l'utilisation d'électricité grise (à la place d'une électricité verte) dans nos bureaux allemands, suite à un déménagement dans un autre bâtiment. Depuis le début 2020, nous utilisons à nouveau de l'électricité verte dans tous nos immeubles de bureaux, y compris en Allemagne.

3 En raison du passage des voitures à carburant fossile aux voitures de société et en leasing électriques, les émissions liées aux voitures de société et en leasing électriques ont augmenté de manière significative (en supposant que de l'électricité grise est utilisée pour la recharge des véhicules).

## Nouvelles évolutions en matière de gestion et de reporting de l'impact – les Principes pour une banque responsable des Nations Unies

En 2019, la Banque Triodos a signé les Principes pour une banque responsable des Nations Unies. Très novateurs, ces principes définissent le rôle et les responsabilités du secteur bancaire mondial dans la résolution des problèmes sociétaux actuels, dont l'urgence climatique et l'inclusion sociale. Ils ont fait l'objet d'un lancement très médiatique durant la Semaine du Climat, qui s'est tenue durant l'été 2019 à New York. La Banque Triodos a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration de ce cadre mondial, en tant que membre du groupe restreint de banques qui ont développé ces Principes et façonné le cadre. À la fin de l'année, plus de 140 banques dans le monde – pesant plus de 47.000 milliards de dollars dans 49 pays – avaient signé les Principes pour une banque responsable, et d'autres banques continuent de leur emboîter le pas.

Les banques participantes s'engagent à aligner stratégiquement leurs activités sur les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat et sur les Objectifs de développement durable des Nations Unies, et d'accroître leur contribution à la réalisation des uns et des autres. En adhérant aux Principes pour une banque responsable, les banques affirment leur conviction que « seule une société inclusive fondée sur la dignité humaine, l'égalité et une utilisation durable des ressources naturelles » peut aider leurs clients, les consommateurs et les entreprises à prospérer.

La Banque Triodos fait partie de ces institutions. Et, à ce titre, nous nous sommes engagés à faire le point sur ce que nous avons fait ou sommes en train de faire en relation avec chaque principe. Le tableau qui suit met ce travail en lumière.

## Principe 1

Identifier les objectifs de la société en général, tels qu'ils sont exprimés dans les ODD/l'Accord de Paris/d'autres accords-cadres pertinents.

Inscrire la stratégie des activités de la banque dans la poursuite des objectifs identifiés.

La Banque Triodos a été fondée en vue d'intégrer des objectifs sociaux, environnementaux et culturels dans les activités bancaires de base. C'est pour cette raison que nous ne finançons que les secteurs menant des activités sociales, environnementales et culturelles.

Cette approche se traduit par la mise en œuvre de ce Principe – voir l'annexe consacrée aux ODD, le rapport du Comité exécutif et le présent chapitre sur l'impact qui met en lumière notre action en vue de contribuer, entre autres, aux objectifs climatiques de l'Accord de Paris.

Mais, avant la création des ODD, la Banque Triodos publiait déjà un rapport annuel intégré expliquant dans quelle mesure la stratégie de la Banque Triodos intégrait la dimension durable dans ses activités.

## Principe 2

Ce Principe repose sur les principaux impacts (réels et potentiels) de la banque qui ont été identifiés par une analyse d'incidence de notre portefeuille.

Fixer des objectifs SMART qui portent sur les principaux impacts de la banque et qui s'inscrivent dans les ambitions des ODD/de l'Accord de Paris/d'autres accords-cadres.

La Banque Triodos concentre tous ses efforts en vue de générer un impact positif sur la société en général, tel qu'il a été décrit plus haut.

Plus spécifiquement, nous avons développé le « Prisme d'impact Triodos » destiné à évaluer l'impact plus en profondeur. Cet outil, qui fait partie intégrante des instruments d'évaluation de la Banque Triodos depuis le début de 2019, sert à mesurer la dimension durable de nos crédits. En 2020, cet outil sera utilisé également par Triodos Investment Management.

Outre la publication d'informations détaillées sur les émissions de gaz à effet de serre de nos crédits et investissements, nous prévoyons de nous fixer des objectifs fondés sur la science après que l'initiative « Science-based targets » (SBT) les aura arrêtés et mis à la disposition du secteur financier.

Dans l'annexe de ce rapport, nous définissons également nos aspirations spécifiques relatives aux ODD sur trois plans : notre activité de base, l'activité directe et les domaines où nous pouvons jouer un rôle catalyseur de changements systémiques.

### Principe 3

Collaborer avec les clients en vue d'obtenir des résultats plus durables.

Forts de l'orientation durable des activités de la Banque Triodos, nous avons toujours engagé un dialogue avec les clients sur la manière d'optimiser l'impact durable. Ainsi, nous les avons aidés à mener leurs réflexions dans un cadre davantage transsectoriel pour accroître leur impact positif au niveau social et environnemental.

En 2019, nous nous sommes engagés en ce sens avec des clients opérant dans des secteurs ayant les émissions de gaz à effet de serre les plus élevées dans notre portefeuille de crédits et d'investissements afin, dans un premier temps, d'améliorer la qualité des informations relatives à leur empreinte carbone, puis de discuter avec eux de la manière de la réduire dans les années à venir.

Par ailleurs, nous proposons des produits incitant nos clients à réaliser des projets plus durables, tels qu'un crédit hypothécaire octroyé à un taux d'intérêt réduit pour des logements moins énergivores et des réductions de taux additionnelles pour des améliorations écologiques dans leur habitation.

#### Principe 4

Consulter, inciter et/ou coopérer avec des parties prenantes en vue d'améliorer les impacts de la banque.

Développer un(e) politique/processus visant à encourager l'engagement des parties prenantes.

La Banque Triodos a lancé, en partenariat, plusieurs initiatives visant à développer des méthodologies destinées à améliorer l'impact de la banque et du secteur en général, notamment le Sustainable Finance Lab aux Pays-Bas (et une initiative similaire développée en Espagne en 2019) et la Global Alliance for Banking on Values, un réseau de banques durables indépendantes que préside la Banque Triodos.

Par ailleurs, nous menons tout au long de l'année un dialogue avec les parties prenantes au niveau national, régional et sectoriel. Cette action se traduit notamment par l'organisation au siège de la Banque Triodos d'une réunion des parties prenantes, dont le déroulement et les conclusions sont détaillés dans le chapitre de ce rapport dédié à l'engagement à l'égard des parties prenantes. En 2019, les participants à cette réunion se sont penchés plus particulièrement sur notre impact en termes de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre et, par exemple, sur la meilleure manière de le faire savoir dans notre rôle de banque fondée sur des valeurs à la pointe de son secteur.

Nous avons interrogé les parties prenantes et échangé nos points de vue sur les mérites de la stratégie consistant à se donner des objectifs de réduction de l'empreinte carbone. Nous avons également revu et actualisé la façon dont nous encourageons nos parties prenantes à identifier les thèmes concrets pour lesquels la Banque Triodos devrait mener des actions et publier des informations à leur sujet.

Nous avons participé activement à la COP25 et avons contribué à renforcer l'engagement de l'association des banques espagnoles en faveur des réductions d'émissions. Cette initiative fait suite à un travail de grande envergure sur un engagement similaire du secteur financier aux Pays-Bas.

Nous avons collaboré activement avec de nombreuses ONG et d'autres partenaires, et plaidé en faveur d'une application rigoureuse et ambitieuse de la taxonomie européenne en matière de finance durable, qui a finalement été adoptée en décembre 2019.

## Principe 5

Pouvoir s'appuyer sur une structure de gouvernance efficace pour la mise en œuvre des Principes.

Développer une culture bancaire responsable au sein de notre organisation.

La structure de gouvernance de la Banque Triodos émane de sa stratégie en faveur du développement durable. Elle correspond donc aux Principes pour une banque responsable et va même plus loin pour certains aspects. Ainsi, la Banque Triodos n'a pas d'actionnaires, mais des détenteurs de certificats d'actions, et n'est pas cotée en Bourse. Cette structure nous aide à préserver notre mission et à optimiser son impact durable.

Dans la mesure où la durabilité est au cœur de notre mission et intégrée dans toutes nos opérations, nous n'avons pas mis en place de département chargé spécifiquement du développement durable.

La culture de la Banque Triodos découle aussi de cette mission. Elle est détaillée dans le rapport social inclus dans le présent rapport. Un Comité de l'impact du Groupe sera créé en 2020 pour développer et approfondir les actions d'ordre stratégique et opérationnel de la Banque Triodos relatives à notre impact.

## Principe 6

Fournir des informations détaillées sur les impacts positifs et négatifs, ainsi que sur les progrès dans la réalisation des objectifs et la mise en œuvre des Principes.

Ce rapport annuel, et cette section en particulier, détaille nos progrès dans la mise en œuvre de notre mission, qui consiste principalement à produire un impact positif pour les personnes, l'environnement et la culture. Il remplit ainsi sa mission. Nous avons choisi délibérément de ne pas nous fixer une multitude d'objectifs d'impact pour nous assurer « d'atteindre la cible sans manquer l'essentiel ». Cette approche est décrite plus en détail dans ce chapitre.

Nous avons également pour objectif d'évaluer à la fois les impacts positifs et négatifs, en termes de durabilité, de tous les crédits et investissements que nous effectuons, à travers l'outil « Prisme d'impact » de la Banque Triodos. En outre, nous utilisons des critères d'évaluation négatifs pour éviter de financer des secteurs que nous estimons « non durables » par essence, comme l'industrie des carburants fossiles.



La Banque Triodos se penche activement sur la création de plans visant à étendre son impact positif par le biais d'objectifs appropriés. Parmi ceux-ci, certains doivent reposer sur des bases scientifiques afin d'aligner le portefeuille de la banque sur les objectifs climatiques de l'Accord de Paris. Notre intention n'est pas seulement de définir ces objectifs, mais aussi d'identifier des plans efficaces pour les mettre en œuvre. Nous voulons utiliser ces objectifs lorsqu'ils nous aident à remplir notre mission, en finançant des avantages environnementaux positifs ainsi que le soutien en faveur de l'inclusion sociale : autrement dit, nous voulons atteindre l'objectif sans passer à côté de l'essentiel.

#### Vérification de nos données relatives à l'impact

Les données relatives à l'impact contenues dans le rapport du Comité exécutif font partie des matières soumises aux procédures de révision par l'auditeur externe indépendant de la Banque Triodos. Cette façon de faire est un prolongement logique de l'audit de nos résultats financiers, dès lors que la banque est une entreprise intégrée plaçant la durabilité au cœur de son activité financière.

# Impact par secteur

---

## Environnement

### Énergie renouvelable



La Banque Triodos et ses fonds d'investissement, proposés par le biais de Triodos Investment Management, (co)financent en particulier des entreprises qui augmentent le recours aux énergies renouvelables. Ils soutiennent, par ailleurs, des projets qui réduisent la demande énergétique ou encouragent l'efficacité énergétique.

Il est important de relever le fait que nous incluons une approche attributive dans la communication de nos émissions de CO<sub>2</sub>. Cela signifie que nous calculons les émissions évitées au prorata de notre part de financement dans un projet. À titre d'exemple, si nous assumons la responsabilité de la moitié du financement d'un projet, nous comptabilisons la moitié des émissions évitées grâce à ce projet. Une telle approche reflète de manière plus précise la responsabilité de la Banque Triodos dans les émissions de gaz à effet de serre des projets qu'elle finance, et s'accorde avec la méthodologie PCAF.

À la fin 2019, la Banque Triodos et ses fonds d'investissement dans les domaines de l'énergie et du climat finançaient 504 projets dans le secteur énergétique, dont 26 projets liés à l'efficacité énergétique, 40 projets de production d'énergie durable en phase de construction et un autre 438 projets de production d'énergie durable (451 en 2018).

Ces projets d'énergie renouvelable ont permis d'éviter les émissions d'environ 0,9 million de tonnes de CO<sub>2</sub> (volume équivalent à celui de 2018) pour la part imputable aux financements de la Banque Triodos.

La capacité énergétique totale de ces projets s'est élevée à 3.900 MW (3.800 MW en 2018), équivalant aux besoins en électricité de 4,6 millions de ménages dans le monde (2,5 millions en 2018), ou 0,7 million sur la base d'une approche attributive.

L'augmentation du nombre total de ménages en 2019 s'explique par de nouveaux investissements importants dans le domaine des énergies renouvelables dans les marchés émergents, où la consommation électrique moyenne par ménage est significativement plus faible qu'en Europe.

Parmi ces 504 projets, on comptabilise 215 projets éoliens, 224 projets solaires photovoltaïques et 33 projets hydroélectriques. Le solde est composé de projets de stockage de la chaleur et du froid, de production d'énergie au départ de la biomasse et d'initiatives diverses en rapport avec l'efficacité énergétique.

### Agriculture biologique et développement de la nature

Les surfaces agricoles biologiques des exploitations financées par la Banque Triodos et par Triodos Investment Management représentaient, en 2019, une capacité de production équivalant à 31 millions de repas, soit une quantité de nourriture suffisante pour alimenter de manière durable 28.000 personnes environ (29.000 en 2018). Ensemble, elles ont financé quelque 34.000 hectares de terres agricoles biologiques en Europe. Ceci correspond à une superficie agricole de la taille d'un terrain de football par groupe de 13 clients, chacun de ces terrains produisant une quantité de nourriture suffisante pour assurer 550 repas par an.

Nous avons également financé 31.000 hectares de zones naturelles ou protégées (30.000 hectares en 2018), soit quelque 400 m<sup>2</sup> par client. Ces zones sont importantes pour le piégeage ou l'absorption du CO<sub>2</sub> de l'atmosphère.

En 2019, plus de 98.000 petits agriculteurs (104.000 en 2018) dans neuf pays émergents à travers le monde ont été payés directement et équitablement au moment de la livraison de leurs récoltes, grâce aux financements commerciaux accordés par les fonds de Triodos Investment Management aux coopératives de fermiers et aux entreprises agroalimentaires. Dix produits issus du commerce équitable et biologiques, tels que le cacao, le café, le

riz et le quinoa, ont été introduits par ce biais sur les marchés internationaux. En 2019, les clients des fonds cultivaient 64.000 hectares de terres certifiées bio (56.000 en 2018), auxquels il convient d'ajouter 6.000 hectares en conversion (24.000 en 2018). Cette superficie en conversion est importante car la transition d'une terre conventionnelle vers la certification biologique nécessite beaucoup de temps.

### Immobilier durable et crédits hypothécaires privés durables



En plus de proposer des crédits hypothécaires verts qui incitent les ménages à réduire leur empreinte carbone, la Banque Triodos et Triodos Investment Management financent des projets de construction et de rénovation d'immeubles qui visent à atteindre des normes de durabilité élevées. En 2019, la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont financé directement, et par le biais de biens immobiliers durables, environ 13.700 maisons et appartements (11.800 en 2018) et quelque 480 biens commerciaux (440 en 2018), représentant approximativement 921.000 m<sup>2</sup> pour des bureaux et autres espaces commerciaux (717.000 m<sup>2</sup> en 2018) et environ 1.022.000 m<sup>2</sup> de terrains à bâtir et de friches industrielles (226.000 m<sup>2</sup> en 2018). L'augmentation du financement des terrains à bâtir provient principalement des Pays-Bas.

## Social

### Soins de santé



Grâce aux financements octroyés au niveau européen, environ 43.000 personnes âgées (41.000 en 2018) ont pu profiter des services proposés par 516 maisons de repos et de soins financées par la Banque Triodos et Triodos Investment Management en 2019. Cela correspond à l'équivalent de 21 jours de soins par client de la Banque Triodos.

### Projets communautaires et logements sociaux



En 2019, la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont financé 600 projets communautaires (525 en 2018) et 204 projets de logements sociaux, qui fournissent directement et indirectement un toit à quelque 58.000 personnes (56.000 en 2018).

### Finance inclusive


À la fin 2019, les fonds de Triodos Investment Management spécialisés dans les marchés émergents ont permis de financer 109 institutions financières privilégiant la finance inclusive dans 45 pays. Ces institutions fondées sur des valeurs vont de très petites ONG actives dans des marchés sous-développés à des banques à part entière offrant une large gamme de produits et permettant aux personnes et aux petites entreprises d'avoir accès à des services financiers équitables et transparents.

Ensemble, ces institutions ont touché approximativement 19,2 millions de personnes épargnant pour leur avenir (11,1 millions en 2018). La hausse substantielle du nombre d'épargnants est due à l'effet combiné des institutions existantes qui ont augmenté leur base d'épargnants, ainsi que des institutions qui ont démarré leur reporting en 2019 en utilisant le nouveau portail en ligne destiné aux entreprises en portefeuille.

Ces institutions ont également touché 19,1 millions de personnes empruntant pour lancer ou développer une entreprise, générer des revenus et améliorer leur vie quotidienne (19,2 millions en 2018). Quelque 75% de ces emprunteurs étaient des femmes, souvent défavorisées dans bon nombre de pays en développement. Donner à ces femmes la liberté de gérer leurs revenus et de soutenir financièrement leur famille améliore leur position dans la société.

## Culture

### Arts et culture

Grâce aux crédits octroyés et aux investissements réalisés dans des institutions culturelles européennes, la Banque Triodos a contribué à ce que 25,8 millions de visiteurs (22,6 millions en 2018) participent à des événements culturels en 2019, notamment dans les cinémas, les théâtres et les musées. Cela représente l'équivalent de 35 expériences culturelles par client de la Banque Triodos. 

Les activités de financement de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management ont aidé quelque 3.600 artistes et entreprises créatives du secteur culturel (3.300 en 2018). Les productions théâtrales, musicales et chorégraphiques de ces entreprises ont attiré 1,7 million de personnes (1,2 million en 2018). Les nouvelles productions cinématographiques et du secteur des médias qui sont financées par la Banque Triodos, principalement en Espagne, ont été vues par environ 9 millions de personnes (13 millions en 2018).

La Banque Triodos et Triodos Investment Management ont, par ailleurs, financé des organisations proposant quelque 4.600 espaces financièrement abordables pour des activités culturelles, telles que des ateliers ou des cours de musique (4.000 en 2018).

### Éducation

Environ 660.000 personnes ont tiré profit des 380 projets éducatifs financés par la Banque Triodos en 2019 (680.000 en 2018). Pour chaque client de la Banque Triodos, près d'une personne a pu se former et s'épanouir grâce aux cours dispensés par l'un des établissements financés par la banque.

La communauté des collaborateurs de la Banque Triodos est composée de personnes très engagées et dévouées, qui sont inspirées et liées par l'accomplissement de l'objectif lié à la mission de la banque. Afin de faire véritablement travailler l'argent au profit d'un changement social, environnemental et culturel positif, l'organisation et ses collaborateurs sont non seulement étroitement connectés à sa mission et à ses valeurs, mais ils pensent et agissent aussi de manière efficace en tant que « One bank ». 2019 a été une année de transformation, en partie pour répondre à cet objectif. De nombreux changements ont eu un impact direct sur le type de travail réalisé par la Banque Triodos, ainsi que sur le

lieu et la manière dont il est effectué, qu'il s'agisse du déménagement dans de nouveaux bâtiments, de l'implémentation de nouvelles méthodes de travail et responsabilités, ou encore d'une redéfinition des rôles au sein de l'entreprise.

En 2020, la banque prendra appui sur ces développements et intégrera les changements initiés en 2019.

Le tableau qui suit synthétise les progrès réalisés par rapport aux perspectives identifiées dans le rapport annuel 2018. Le contenu de ce tableau est détaillé dans le texte lui-même.

Nos objectifs clés en 2019	Sur la base du Plan stratégique RH	Réalisation en bref
Accélérer le développement organisationnel en adoptant des méthodes de travail appropriées et claires au sein des différentes entités et entre elles. L'objectif est de nous assurer du fait que la Banque Triodos opère de manière plus efficiente et est visiblement « in control ».	<p>Un projet de cadre organisationnel, décrivant clairement les rôles et les responsabilités, a été finalisé pour différentes parties de l'entreprise. Les plans de mise en œuvre ont été définis.</p> <p>Les lignes hiérarchiques fonctionnelles entre le Groupe Triodos et les entités opérationnelles locales ont été définies et leur mise en œuvre a commencé. Cela a rendu l'entreprise plus efficace, performante et « in control ». Cela comprend la modification de la relation avec la succursale au Royaume-Uni, qui a dû être transformée en filiale en raison du Brexit.</p>	●●○
Concevoir et mettre en œuvre un Programme de culture organisationnelle pour aider les dirigeants et les collaborateurs à contribuer plus largement, à travers leurs rôles et responsabilités, aux changements voulus.	Nous avons évalué la culture organisationnelle, avec l'aide d'un partenaire extérieur, à la lumière de la stratégie triennale. Et nous avons défini des thèmes et des comportements destinés à concrétiser notre stratégie et notre mission dans le contexte difficile actuel.	●○○

●●● Réalisé ●●○ En grande partie réalisé ●○○ Partiellement réalisé ○○○ Non réalisé

## Introduire des changements dans l'entreprise

Des « domaines » ont été mis en place dans le but d'introduire des changements dans l'entreprise d'une manière efficace et efficiente. Par domaines, l'on entend des équipes multidisciplinaires qui utilisent une approche « agile » pour améliorer les produits et services, et veiller à ce qu'ils soient conformes aux réglementations, mais aussi améliorer l'expérience client, réduire les coûts opérationnels et augmenter les revenus. Les priorités définies par les parties prenantes, tant au niveau local qu'à l'échelle du groupe, se concentrent dans ces équipes diversifiées. Les domaines sont actuellement au nombre de sept : accueil et services, paiements et épargne, investissements, crédits aux entreprises, engagement communautaire et communication, connaissance du client, fraude et transparence des rapports.

## Changements organisationnels

La faiblesse des taux d'intérêt et les exigences réglementaires croissantes partout en Europe devraient perdurer sur une longue période. Dans ce contexte, la Banque Triodos a pris la décision de ne pas réaliser les importants investissements nécessaires à l'établissement d'une succursale bancaire en France. Suite à cette décision, la banque a démarré des consultations avec les organes représentatifs concernés à propos de son intention de fermer son bureau temporaire actuellement en activité à Paris.

En 2019, d'importants changements sont intervenus au niveau des fonctions dirigeantes dans certains départements. Pierre Aeby a quitté ses fonctions de Chief Financial Officer (CFO) du Groupe Triodos. Comme décrit dans le rapport annuel 2018, son poste a été divisé en deux fonctions distinctes : Chief Risk Officer (CRO) et Chief Financial Officer (CFO). En conséquence, le Comité exécutif compte désormais quatre membres. Carla van der Weerdts a été nommée au poste de CRO et un nouveau CFO, André Haag, a pris ses fonctions le 1er janvier 2020.

## Commentaires des collaborateurs

Une enquête internationale auprès du personnel a été menée au printemps 2019. Il s'agit de la seconde édition de cette enquête, qui vise à mieux comprendre l'expérience des collaborateurs au sein de la banque et à identifier à la fois les zones d'amélioration et les bonnes pratiques à saluer et partager. Les résultats ont été comparés à ceux de 2017. L'analyse s'est concentrée sur trois thèmes : la vitalité, l'efficacité et l'aptitude au changement.

Le taux de réponse a été particulièrement élevé puisqu'il s'établit à 84,7% (contre 83,3% en 2017). Les niveaux d'engagement et de mobilisation sont plus faibles qu'en 2017, mais demeurent élevés par rapport à une référence externe de premier plan au niveau mondial, le « Global Employee Engagement Index ».

Plusieurs thèmes, parmi lesquels le travail flexible, un mode de travail plus efficace, le bien-être et la vitalité, ainsi que l'apprentissage et le développement, sont pertinents pour l'ensemble de l'organisation et sont repris dans la plupart des plans au sein des départements.

## Travail flexible

De nombreux commentaires recueillis dans l'enquête portent sur la nécessité de travailler collégialement et de manière plus flexible. Des actions spécifiques ont été prises en ce sens. Un projet-pilote d'espaces de travail flexibles a, par exemple, été lancé en Espagne, où la plupart des collaborateurs peuvent désormais travailler à domicile un jour par semaine.

En Belgique, une politique liée au travail à domicile a été finalisée : tous les collaborateurs de la succursale ont reçu des outils leur permettant de travailler efficacement à la maison et, en 2019, près de 60% d'entre eux ont opté pour cette formule. La succursale britannique, de son côté, a mis sur pied des groupes de discussion en 2019 dans le but d'identifier les changements nécessaires pour créer un environnement de travail flexible et réactif. Ces changements devraient être mis en place en 2020.

L'emménagement dans de nouveaux bâtiments aux Pays-Bas et en Allemagne a également favorisé des méthodes de travail plus collégiales et plus flexibles. La Banque Triodos Allemagne s'est installée dans ses nouveaux bureaux au début 2019 : ceux-ci sont plus spacieux et conçus comme un « open space » qui favorise également la collaboration entre collègues.

Aux Pays-Bas, tous les collaborateurs de la Banque Triodos Pays-Bas, de Triodos Investment Management et du Triodos Regenerative Money Centre se sont installés dans un nouvel immeuble à la fin 2019 : une structure unique dans un lieu unique. La proximité des transports publics et le fait d'avoir une identité correspondant à celle de la Banque Triodos ont fait partie des critères de choix. Le « Reehorst » est situé à proximité d'une gare ferroviaire et il a permis l'instauration d'un concept de travail flexible autorisant chaque collaborateur à choisir l'espace de travail qui correspond le mieux à son activité du moment. Ce concept facilite la communication entre collègues et favorise les déplacements et les rencontres. Il permet, en outre, une utilisation efficace et flexible de l'espace disponible. Plus d'informations concernant les performances environnementales révolutionnaires du bâtiment sont disponibles dans le rapport environnemental ci-après.

### Travailler plus efficacement

De nombreux collaborateurs de la banque ont indiqué, dans l'enquête, que l'efficacité était une priorité clé. Différents projets « Lean » et « Agile » conçus pour encourager les équipes à innover, s'adapter au changement et générer de la valeur plus rapidement, ainsi que la mise en place de « Domaines » dans toute l'organisation, ont contribué, durant l'année, à travailler plus efficacement à court et à long terme. En outre, des équipes et des départements ont recherché eux-mêmes des moyens d'accroître leur efficacité. Ainsi, dans la succursale britannique, des groupes de discussion ont examiné la culture entourant les réunions. Ceci a débouché sur un « Meeting Code » validé par l'ensemble des collaborateurs. La

succursale espagnole, pour sa part, a lancé deux « Domaines » locaux portant, l'un, sur l'accueil et le service, et l'autre, sur les crédits aux entreprises.

En Belgique, le projet « Teapact » a été lancé au sein de la banque de détail afin que les différentes entités commerciales travaillent comme une seule équipe. Le projet devrait créer des opportunités de développement pour les collaborateurs et favoriser un meilleur contrôle des plans de carrière au sein de la Banque Triodos.

### Bien-être

Le bien-être et la vitalité ont également été identifiés comme des sujets importants dans l'enquête. Les collaborateurs ont fait état d'une charge de travail parfois excessive. Aux Pays-Bas, les collaborateurs ont été invités à participer à un travail de recherche sur la prévention du burn-out, en fournissant un profil de risque personnel et en formulant des recommandations sur la manière d'éviter le burn-out. Ce travail fournira à l'organisation des informations visant à réduire le risque de stress lié au travail.

Au Royaume-Uni, c'est la santé mentale qui a fait l'objet d'une attention particulière en 2019. Trente collaborateurs ont jusqu'ici reçu une formation professionnelle de secouriste en santé mentale.

### Apprentissage et développement

Être une organisation apprenante est une priorité clé pour la Banque Triodos. Cela lui permet d'agir individuellement et collectivement pour remplir sa mission et atteindre son but. L'apprentissage et le développement sont des thèmes pertinents pour l'ensemble des collaborateurs, quels que soient leur rôle ou leur ancienneté.

En 2019, les activités liées à l'apprentissage et au développement au niveau du groupe se sont concentrées sur les valeurs et la mission de l'organisation, le développement du leadership et le soutien apporté à la transformation vers des méthodes de travail « Agile » et « Lean ».

Parmi les nouvelles initiatives, citons les « Journées de réflexion » au sein de la Banque Triodos Belgique, qui ont permis à un groupe diversifié de collaborateurs d'interagir au sujet des valeurs de la banque, de réfléchir à leur propre lien avec la mission et l'inspiration que celle-ci suscite. Un programme de développement des Senior Relationship Managers a également été conçu et lancé avec succès. Il permet de renforcer l'expertise, de développer des compétences et de consolider l'approche de la Banque Triodos en matière de gestion des relations.

Au niveau local, tous les collaborateurs reçoivent régulièrement des évaluations de leurs performances et de l'évolution de leur carrière. En 2020, il est prévu d'évoluer vers un dialogue continu concernant les performances. En outre, les réunions locales organisées chaque lundi pour l'ensemble des collaborateurs offrent l'opportunité d'échanger, de manière régulière, à propos de questions pertinentes. Des orateurs externes donnent également des conférences qui enrichissent les points de vue et les connaissances sur des thématiques intéressantes de larges groupes de collaborateurs. Nous offrons, au besoin, un soutien individuel afin d'aider les employés qui quittent la Banque Triodos pour un nouvel emploi.

L'enquête auprès du personnel et de nombreuses discussions avec nos collaborateurs font apparaître des variations significatives dans la façon dont l'apprentissage et le développement au sein de la Banque Triodos sont perçus par les différents groupes de collaborateurs. Un premier pas vers une approche plus structurée de ces matières sera la mise à disposition, en 2020, d'une plateforme d'apprentissage en ligne où les collaborateurs pourront trouver un aperçu des opportunités de formation en ligne et hors ligne au sein de la banque.

### Employeur responsable

Être un employeur responsable signifie, pour la Banque Triodos, prendre soin du bien-être de ses collaborateurs et veiller à ce qu'ils puissent bénéficier d'un environnement de travail inclusif,

qui respecte et encourage la diversité. Il s'agit d'un sujet crucial, ayant un impact sur l'ensemble des collaborateurs, car il reflète la mission de la Banque Triodos, qui est de contribuer à créer une société qui protège et promeut la qualité de vie de tous ses membres, et place la dignité humaine en son centre.

L'égalité des genres est importante à nos yeux. En 2019, la Banque Triodos employait 740 femmes (49,6%) et 753 hommes (50,4%). La proportion de femmes dans les fonctions dirigeantes était de 44%.

La Banque Triodos peut susciter une différence profonde dans la vie des personnes qu'elle emploie. Elle déploie de grands efforts pour essayer de bien faire les choses et pour cerner les améliorations possibles. Au sein de la Banque Triodos Espagne, par exemple, un plan en faveur de l'égalité des genres a été mis en place et un agent dédié a été nommé en vue de coordonner et de promouvoir les activités favorisant cette diversité. Aux Pays-Bas, la banque travaille avec un partenaire externe afin d'attirer et d'employer des personnes éloignées du marché du travail, telles que des personnes avec un handicap physique ou mental, ou des réfugiés. La plupart des entités de la banque s'efforcent de développer un réseau plus inclusif et cherchent à collaborer, dans ce cadre, avec des partenaires.

La Banque Triodos prend très au sérieux la santé et la sécurité de ses collaborateurs. La plupart des entités de la banque disposent d'un Comité de santé et de sécurité. Néanmoins, la banque n'a pas encore estimé le pourcentage de collaborateurs impliqués dans des programmes liés à la santé et à la sécurité.

### Des rémunérations justes pour tous les collaborateurs

La Banque Triodos est convaincue de l'importance d'une rémunération correcte et adaptée au travail fourni, et le salaire en constitue un élément important. Cela signifie, entre autres, que la banque n'offre pas de bonus ou de plans d'options sur actions. Les mêmes échelles salariales et conditions s'appliquent pour fixer les rémunérations des



hommes et des femmes. L'organisation surveille les rémunérations en interne et par rapport aux autres banques et institutions financières, ainsi que par rapport à la société dans son ensemble.

Aux Pays-Bas, où siège le Comité exécutif et où sont établis le siège social de la banque, Triodos Investment Management et Triodos Bank Pays-Bas, le rapport entre le salaire le plus élevé à temps plein et le salaire médian à temps plein se montait à 5,6 en 2019 (5,6 également en 2018). Ce ratio est également repris dans le tableau des Chiffres clés au début du présent rapport, ainsi que prévu par la méthodologie de la GRI. Il est examiné et débattu au sein du Comité exécutif et du Conseil des Commissaires à la lumière des évolutions au sein de l'organisation et en dehors de celle-ci.

La Banque Triodos recherche un équilibre sain entre les évolutions extérieures (concurrence et tensions sur le marché de l'emploi, bon dosage des entrées et des départs de collaborateurs) et la cohérence interne. Maintenir cet équilibre entraîne des défis compte tenu de l'évolution de nos activités, raison pour laquelle nous avons défini une « largeur de bande » comme principe directeur : pour le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire médian, elle correspond à 7.

Pour plus d'informations au sujet de la politique internationale en matière de rémunérations et de nominations, veuillez vous référer aux comptes annuels.

### Perspectives 2020

L'ambition de la Banque Triodos est d'être un « lieu de travail formidable » pour tous ses collaborateurs. Un lieu d'énergie positive, de personnes passionnées et de méthodes de travail efficaces permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques et de remplir sa mission. Sous la bannière « Make Change Work », la Banque Triodos concentrera encore plus ses efforts, célébrera ses succès, tirera des enseignements de sa communauté de collaborateurs et obtiendra des résultats de manière collective en 2020 et au-delà.

L'organisation continuera à encourager une communauté de collaborateurs forte, capable d'agir maintenant tout en gardant un œil sur l'avenir.

### Programme de culture organisationnelle

L'organisation sera renforcée pour devenir plus efficace dans la mise en œuvre, l'acceptation et l'exploitation optimale du changement, en se concentrant sur quatre domaines clés : la prise de décision axée sur les résultats, la discipline à mettre en œuvre, la gestion des tensions, l'apprentissage et l'amélioration en commun. Cela signifiera plus spécifiquement que :

- la culture organisationnelle sera davantage incorporée et ancrée à travers toute l'organisation ;
- les plans d'action plébiscités par l'enquête auprès du personnel seront examinés et mis en œuvre ;
- l'approche du leadership sera renforcée tant localement qu'au niveau du groupe ;
- un processus d'évaluation révisé et harmonisé sera introduit.

### Apprentissage et développement

La Banque Triodos continuera à se développer en tant qu'organisation apprenante par le biais des objectifs suivants :

- mettre en œuvre un système de gestion de l'apprentissage offrant une vue d'ensemble des opportunités de formation en ligne et hors ligne au sein de la Banque Triodos ;
- continuer à permettre aux collaborateurs de se connecter à l'essence et à la mission de la banque ;
- traduire l'approche du leadership renforcée dans le programme de développement du leadership ;
- élargir les possibilités d'apprentissage et de développement offertes à tous les collaborateurs.

La Banque Triodos est l'une des banques les plus durables au monde. Pour répondre à sa mission, elle finance des entreprises qui créent une différence positive sur le plan environnemental et, dans le même temps, elle veille particulièrement à ses propres performances environnementales en tant qu'entreprise. C'est la raison pour laquelle la Banque Triodos fut l'une des premières banques au monde à réaliser un rapport environnemental et qu'elle continue à jouer un rôle de premier plan dans ce domaine, en montrant comment les entreprises en général, et une banque basée sur des valeurs en particulier, peuvent agir de manière responsable sur le plan environnemental.

La Banque Triodos limite son empreinte environnementale autant qu'elle le peut, en évitant les émissions de gaz à effet de serre lorsque cela est possible. Si certaines émissions sont nécessaires, elle tente de les réduire au maximum et elle compense les émissions qui ne peuvent être évitées.

La Banque Triodos calcule l'empreinte de ses activités, l'enregistre dans un système de gestion du CO<sub>2</sub>, et la compense intégralement via des « Gold Standard Projects ».

Outre la publication de ses résultats financiers annuels, la Banque Triodos souhaite également assumer la responsabilité de son impact environnemental. Aussi rend-elle compte de l'ensemble de ses émissions directes (consommation de gaz de chauffage et combustibles fossiles pour sa flotte et les voitures qu'elle loue) et de ses émissions indirectes les plus importantes (électricité, déplacements domicile-bureau et voyages d'affaires, consommation de papier). Elle communique, en outre, la quantité d'énergie utilisée (électricité et gaz) dans l'ensemble de ses entités bancaires.

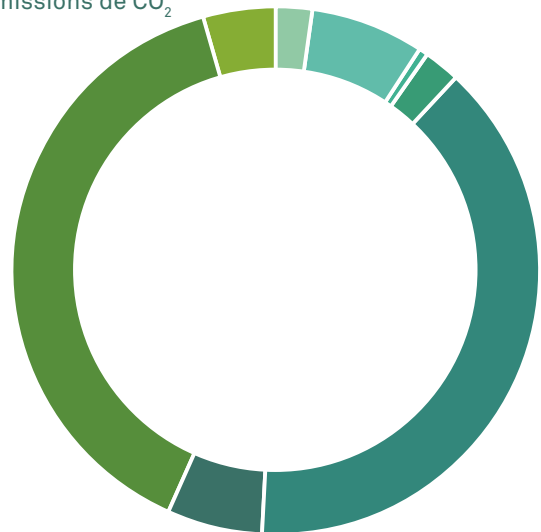
## Les chiffres annuels en bref

En 2019, les émissions de CO<sub>2</sub> par équivalent temps plein (ETP) ont légèrement diminué pour atteindre 2,0 tonnes, contre 2,02 tonnes en 2018. Les émissions totales de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble de la

Banque Triodos ont augmenté de 3% par rapport à 2018, à 2.901 tonnes (2.812 tonnes en 2018). La consommation d'électricité a augmenté de 2,6% par ETP, en raison de l'électricité utilisée dans un nouvel immeuble de bureaux encore inoccupé aux Pays-Bas, le « Reehorst », alors que les anciens bureaux restaient fonctionnels. De leur côté, les déplacements professionnels en avion ont augmenté de 4,9% par ETP.

Le volume total de papier utilisé a continué de baisser en 2019, représentant 67 kg par ETP (81 kg/ETP en 2018). Le volume de papier vierge recyclé a été ramené à 10,8 kg par ETP (12,85 kg/ETP en 2018). Le volume de papier imprimé recyclé s'est élevé à 0,11 kg par client, en chute de 15%.

## Émissions de CO<sub>2</sub>



	2019	(2018)
Consommation de gaz (chauffage)	2,4%	(2,6%)
Voitures de société et en leasing à carburant fossile	6,8%	(5,6%)
Électricité	0,8%	(0,2%)
Voitures de société et en leasing électriques	2,2%	(0,7%)
Voitures privées, voitures de location et taxis	38,7%	(46,7%)
Transports publics	6,0%	(3,7%)
Vols en avion	38,9%	(35,5%)
Papier	4,2%	(5,1%)

Des précisions au sujet de la méthodologie utilisée par la Banque Triodos pour calculer ses émissions de CO<sub>2</sub> sont disponibles sur simple demande.

### Immobilier durable

La Banque Triodos veille à ce que les bâtiments qu'elle occupe soient aussi durables que possible. À cette fin, elle s'efforce, s'il y a lieu, d'évaluer ses bâtiments en faisant appel à la méthodologie BREEAM, l'une des méthodes les plus utilisées dans le monde pour certifier la performance d'un bien immobilier sur le plan de la durabilité.

Aux Pays-Bas, la Banque Triodos a inauguré, en 2019, un nouvel immeuble de bureaux révolutionnaire baptisé Reehorst. Cet immeuble et ses abords ont été conçus avec la conviction que la nature, la culture et l'économie doivent mutuellement s'équilibrer. Il a obtenu une certification BREEAM pour son design « exceptionnel ».

Ce bâtiment est conçu pour être énergétiquement neutre et il s'agit du premier immeuble de bureaux au monde à avoir un potentiel de circularité de 100%, ce qui signifie qu'il peut être entièrement démantelé, puis reconstruit sans perte de qualité des matériaux utilisés. Le Reehorst a décroché trois prix en 2019 : le prix de « l'immeuble de bureaux de l'année » (pour son architecture), celui du « projet de construction le plus durable » (pour son procédé de construction) et le prix récompensant « le bâtiment et le design les plus respectueux de la nature », qui est décerné par deux associations néerlandaises de protection de l'environnement.

### Mobilité durable

En 2019, la Banque Triodos a commencé l'actualisation de sa politique de mobilité aux Pays-Bas afin d'avoir une approche plus flexible et plus durable en ce qui concerne les voyages d'affaires et les trajets domicile-bureau. Cette politique actualisée devrait entrer en vigueur au second trimestre 2020. L'emménagement d'environ 60% de nos collaborateurs dans le nouvel immeuble

Reehorst devrait également avoir un impact positif, notamment parce qu'il est situé à proximité d'une gare ferroviaire, offrant des connexions directes avec les principaux centres urbains.

Des vélos, y compris électriques, et des voitures électriques sont à la disposition des collaborateurs de la banque aux Pays-Bas, tant pour se déplacer entre les bâtiments que pour les déplacements professionnels. Tous les bureaux néerlandais de la Banque Triodos sont équipés de bornes de recharge pour les vélos et les véhicules électriques. Le Reehorst dispose de la plus grande station de recharge bidirectionnelle au monde, capable d'alimenter 120 voitures électriques. Cette technologie permettra à l'avenir non seulement de recharger les batteries des véhicules, mais aussi d'utiliser celles-ci comme moyen de stockage de l'énergie. Le parking est recouvert par plus de 3.000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires.

Dans le réseau de la banque, la succursale britannique a remporté un concours régional de mobilité durable dans la catégorie des organisations de taille moyenne.

### Travailler avec des partenaires durables

La Banque Triodos tente d'accroître son impact positif sur la société par le choix de partenaires durables. Il s'agit d'un sujet de première importance pour l'organisation, et qui reflète le processus par lequel elle achète des biens et des services.

Une politique d'achat est utilisée dans tous les pays où la Banque Triodos opère afin de s'assurer de la sélection de fournisseurs durables. Elle définit la manière dont la banque évalue la conformité des fournisseurs avec les Principes de conduite des affaires et les exigences minimales de la Banque Triodos. En outre, et ce point est important, elle s'efforce de manière proactive d'améliorer les critères sociaux, environnementaux et culturels en relation avec les biens et les services achetés, ainsi qu'avec les organisations qui les fournissent. Des mesures complémentaires seront prises dans les

années qui viennent pour renforcer encore davantage le contrôle de l'application de cette politique, tirer les enseignements des meilleures pratiques dans l'ensemble du réseau de la Banque Triodos et engager le dialogue avec les fournisseurs

afin de favoriser l'amélioration de leurs performances en matière de durabilité. Cela devrait permettre d'approfondir encore l'impact de la mission de la Banque Triodos.

Nos objectifs clés en 2019	Dans quelle mesure nous les avons atteints	Réalisation en bref
Intégrer les données relatives à notre empreinte carbone de 2018 dans toutes les discussions avec nos fournisseurs dans le cadre de la gestion des infrastructures.	Les données relatives à notre empreinte carbone ont été communiquées et discutées, mais de façon limitée. Nous continuerons à travailler sur cet objectif en 2020 en l'intégrant dans notre ambition plus globale de renforcer le contrôle de notre politique durable en matière d'achats.	●○○○
Déployer une nouvelle politique de mobilité aux Pays-Bas pour assurer une plus grande flexibilité dans la gestion des déplacements professionnels.	Aux Pays-Bas, nous avons commencé durant l'année à formuler une nouvelle politique de mobilité. Nous prévoyons de la mettre en place au deuxième trimestre de 2020.	●●○○
Analyser la pertinence des déplacements professionnels en vue d'identifier des mesures de réduction et de contribuer ainsi à diminuer l'empreinte climatique des voyages d'affaires en avion de la Banque Triodos.	L'analyse des voyages d'affaires en avion a été reportée à 2020 afin de pouvoir disposer d'une année complète de données. En attendant les résultats de cette analyse, nous avons déjà commencé à améliorer les infrastructures de vidéoconférence en Belgique, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.	●○○○
Développer un plan destiné à améliorer les scores BREEAM de la Banque Triodos sur la base des possibilités identifiées.	Lorsque les immeubles de bureaux sont la propriété de la Banque Triodos, nous avons entrepris des actions visant à en améliorer la durabilité. Lorsque les immeubles sont loués, nous avons encouragé leur propriétaire à prendre des mesures en ce sens.	●●○○
Organiser une Semaine verte de la Banque Triodos dans tous les pays afin de sensibiliser davantage nos collaborateurs, en coopération avec nos fournisseurs.	Nous avons organisé des Semaines vertes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Dans d'autres pays, nous avons mené des actions de sensibilisation tout au long de l'année.	●●○○

●●●● Réalisé ●●○○ En grande partie réalisé ●○○○ Partiellement réalisé ○○○○ Non réalisé

## Perspectives

- Mobilité durable : radiographie du transport aérien pour identifier de possibles mesures de réduction visant à réduire notre impact climatique dans ce domaine ; lancement d'une nouvelle politique de mobilité aux Pays-Bas.
- Relations avec des fournisseurs durables : concevoir une approche permettant d'évaluer l'impact de nos fournisseurs en matière de durabilité.
- Gestion des déchets : implémenter un programme de réduction des déchets, axé sur une évaluation quantitative de ceux-ci aux Pays-Bas.

# Risques et conformité

---

## Gestion des risques

La gestion des risques est une composante essentielle de l'activité bancaire. La Banque Triodos gère les risques en tant que partie intégrante d'une stratégie de résilience à long terme.

L'activité de gestion des risques est intégrée à l'ensemble de l'organisation. Les directeurs opérationnels, qui ont pour responsabilité directe de développer une approche économique résiliente, sont épaulés par des gestionnaires de risques, qui connaissent l'environnement local, pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques. Au niveau du groupe, une procédure concernant l'appétit pour le risque est mise en œuvre afin d'aligner le profil de risque de la Banque Triodos sur sa disposition à prendre des risques en vue de la réalisation de ses objectifs économiques.

Périodiquement, chaque unité opérationnelle réalise une évaluation des risques stratégiques afin d'identifier et de gérer les risques potentiels qui pourraient entraver la réalisation de ses objectifs économiques. Les résultats de ces évaluations sont consolidés et utilisés par le Comité exécutif dans le cadre de sa propre évaluation des risques. Ces résultats font également partie du cycle du plan d'entreprise.

Deux risques stratégiques externes importants devraient perdurer dans un avenir proche. Il s'agit, d'une part, de la persistance de faibles taux d'intérêt et, d'autre part, de la pression réglementaire. Le premier élément a provoqué une contraction des marges et, par conséquent, une rentabilité plus faible qu'escompté. Le second a imposé le recrutement de nouveaux collaborateurs, une adaptation des systèmes et la mise en place de procédures permettant d'implémenter ces nouvelles exigences réglementaires. Il a également entraîné une augmentation à la fois des contributions au système néerlandais de garantie des dépôts et des coûts de résolution.

L'environnement en matière de risques stratégiques constitue l'un des points de départ pour déterminer la stratégie de l'entreprise, les exigences de fonds propres et de liquidités au regard de l'appétit pour le risque de la banque, et le plan de sauvetage en cas de déviation. En outre, les sensibilités locales en matière de risques ont été examinées dans le cadre de l'élaboration des scénarios utilisés pour tester la résistance de la Banque Triodos sur le plan de la solvabilité, de la liquidité et de la rentabilité en 2019.

Sur la base des scénarios qui ont été sélectionnés, la Banque Triodos se révèle sensible au scénario de faibles taux d'intérêt persistants. Tenant compte des volumes d'activité et des revenus de commissions escomptés, il en résultera une mise sous pression de la rentabilité au cours des années qui viennent. Ce risque sera atténué par une attention accrue portée à l'efficacité des coûts et à la diversification des revenus.

Outre les risques ayant un impact financier direct, la Banque Triodos se révèle sensible aux scénarios concernant le risque de réputation. Afin de prévenir ce type de situation, il est essentiel de communiquer clairement au sujet de notre mission et de nos performances, et d'agir conformément à la mission. L'impact des différents scénarios a été calculé et évalué au regard de la rentabilité, des ratios de fonds propres et de liquidités. Les résultats de ces tests indiquent que la Banque Triodos dispose d'une base de fonds propres solide lui permettant d'absorber des pertes imprévues.

L'un des scénarios obligatoires définis par le régulateur est le « risque climatique ». Celui-ci comporte deux éléments importants :

- le risque se rapportant à la transition des « vieilles » sources d'énergie vers des sources durables (risque de transition) : ce processus peut déboucher sur ce que l'on appelle des « actifs échoués ». Les centrales électriques au charbon qui doivent fermer plus rapidement que prévu en sont un exemple ;
- le risque lié aux changements climatiques eux-mêmes, provoquant des dommages physiques (risque physique). L'élévation du niveau des océans,

provoqué par des conditions météorologiques extrêmes, en constitue un exemple.

Ces considérations en matière de durabilité constituant le point de départ des procédures d'octroi de crédits à la Banque Triodos, les risques liés à la transition sont minimaux dans son portefeuille de crédits. L'octroi de crédits de la banque se concentre, en effet, déjà sur le financement d'entreprises contribuant à un avenir bas carbone.

Le portefeuille de la Banque Triodos pourrait être impacté par les risques physiques du changement climatique. Du point de vue du risque physique, les tempêtes, inondations et sécheresses résultant du changement climatique sont susceptibles d'avoir un impact sur ses actifs. Néanmoins, la Banque Triodos n'a pas identifié d'actifs considérés comme particulièrement vulnérables à ces risques physiques. À plus long terme, l'impact sur les conditions météorologiques (les ressources éoliennes et solaires, notamment) pourrait affecter la production d'énergies renouvelables. Il n'existe toutefois pas de prévisions fiables d'un tel scénario, et il est peu probable qu'il affecte les actifs contenus dans le portefeuille de la banque endéans la durée du portefeuille actuel.

Néanmoins, la Banque Triodos teste annuellement sa résistance en se basant sur des situations extrêmes mais plausibles. Dans le cadre des scénarios imaginés, elle évalue si des conditions météorologiques extrêmes pourraient avoir une incidence sur la résilience de la banque dans un horizon de trois ans. Actuellement, ce travail débouche sur la conclusion qu'il est très peu probable que celles-ci aient un impact important durant ce laps de temps.

Enfin, la Banque Triodos estime que, dans la mesure où ces risques auront un impact profond sur la société dans son ensemble à plus long terme, la société et le secteur bancaire devraient créer des structures permettant de réduire drastiquement et de minimiser le financement d'actifs non durables.

Un rapport entièrement intégré portant sur la gestion des risques donne une vision claire du profil de risque de la Banque Triodos par rapport à son appétit pour le risque. Ce rapport est un outil de surveillance important du profil de risque de la Banque Triodos ; il fournit des informations sur des thèmes spécifiques en rapport avec les risques, ainsi qu'une image intégrée du risque au niveau des unités opérationnelles. Il est réalisé trimestriellement et discuté avec les membres du Comité d'audit et des risques du Conseil des Commissaires.

Plusieurs comités des risques sont actifs au niveau du groupe, chacun d'entre eux couvrant un domaine de risque spécifique. Le Comité de gestion de l'actif et du passif, qui se réunit mensuellement, est responsable de l'évaluation et de la surveillance des risques associés aux risques de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de change, et au risque lié à la gestion du capital. Le Comité de gestion du risque non financier, qui se réunit également chaque mois, surveille et met à l'épreuve le développement du profil de risque non financier de la Banque Triodos afin de déterminer si les risques opérationnels et de conformité sont - et seront demain - en ligne avec l'appétit pour le risque non financier tel qu'il a été défini.

Le Comité de gestion des risques de la Banque Triodos est l'organe chargé par le Comité exécutif de faire des propositions concernant l'appétit pour le risque, de contrôler le profil de risque réel par rapport à l'appétit pour le risque, de proposer des niveaux de fonds propres et de liquidités, et de débattre de l'ensemble des risques de l'entreprise et des mesures d'atténuation de ceux-ci.

Le Comité de gestion du risque de crédit joue un rôle important dans l'évaluation des risques des nouveaux crédits et dans le contrôle des risques de l'ensemble du portefeuille de crédits. L'évaluation du risque de crédit des prêts individuels incombe principalement aux entités bancaires locales, qui assument la responsabilité des opérations quotidiennes. La fonction centrale de gestion des risques fixe les normes, approuve les crédits

importants et surveille le risque de crédit et le risque de concentration de l'ensemble du portefeuille de crédits de la Banque Triodos.

La section « Gestion des risques » des comptes annuels de la Banque Triodos fournit une description des principaux risques liés à la stratégie de l'entreprise. Elle comprend également une description de la conception et de l'efficacité des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques en ce qui concerne les principaux risques encourus durant l'exercice sous revue.

La croissance continue de l'entreprise a conduit à l'examen périodique de son organisation interne et des exigences en matière de gouvernance. De nouvelles dispositions légales ont (également) requis des analyses complémentaires, des évaluations de risques et des ajustements de systèmes ou de procédures.

### Exigences en matière de fonds propres et de liquidités

Les réglementations visent à créer un secteur bancaire plus résilient au travers d'un renforcement de la solvabilité des banques et de l'introduction d'exigences strictes en matière de liquidités, telles que celles développées par le Comité de Bâle sur la supervision bancaire. Sur la base des dernières informations disponibles, la Banque Triodos satisfait aux exigences en matière de fonds propres et de liquidités qui ont été légalement mises en œuvre à partir de 2019 dans le cadre des directives Bâle III. En outre, la Banque Triodos prévoit que les dernières propositions de modifications de cette réglementation – à savoir, un ensemble de mesures visant à réduire les risques au niveau européen et la finalisation des réformes post-crise de Bâle III – n'auront, dans leur ensemble, qu'un impact limité sur les exigences en matière de fonds propres de la Banque Triodos.

La stratégie de la Banque Triodos en matière de fonds propres est d'être fortement capitalisée. C'est devenu un objectif stratégique encore plus important

à partir du moment où les réglementations ont introduit de nouvelles dispositions concernant le renforcement des fonds propres de base de toutes les banques suite à la crise financière. La Banque Triodos s'est fixé pour objectif d'atteindre un ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) d'au moins 16%, ce qui dépasse largement ses propres estimations internes en termes de capital économique nécessaire pour garantir un profil de risque sain et sûr. La qualité des fonds propres est un facteur important, de même que le ratio de solvabilité. La solvabilité de la Banque Triodos provient intégralement de ses fonds propres ordinaires. Le capital économique correspond au capital-risque détenu pour permettre à la banque de survivre à toutes les difficultés, telles que les risques de marché ou de crédit. Ce capital économique est calculé périodiquement et soutient la vision qu'a la Banque Triodos en ce qui concerne l'adéquation des fonds propres, dans le cadre du processus annuel d'évaluation de l'adéquation des fonds propres (ICAAP) qui est contrôlé par la Banque centrale néerlandaise.

La Banque Triodos a levé avec succès plus de 54 millions d'euros de capital en 2019. Le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) a augmenté de 0,4%, passant de 17,5% à la fin 2018 à 17,9% à la fin 2019. Ce ratio continue à se situer largement au-dessus des exigences réglementaires.

Le portefeuille de liquidités a légèrement augmenté en 2019 et la position de la Banque Triodos en matière de liquidités est restée solide. Notre politique consiste à maintenir une réserve de liquidités robuste et à investir nos liquidités dans des actifs très liquides et/ou dans des actifs générant des entrées de trésorerie dans les pays au sein desquels la banque possède des entités bancaires. Aux Pays-Bas, la Banque Triodos a principalement investi ses liquidités en obligations (vertes) de l'État néerlandais, d'agences ou de banques, en prêts en espèces aux pouvoirs locaux ou sous forme de dépôts auprès de banques commerciales et, principalement, de la Banque centrale néerlandaise. En Belgique, l'essentiel des



liquidités a été investi en obligations de l'État fédéral et des Régions. En Espagne, le surplus de liquidités a été investi dans des obligations nationales et régionales, des régions et agences espagnoles, ou a été placé auprès de banques commerciales et de la Banque centrale espagnole. Au Royaume-Uni, le surplus de liquidités a été investi en obligations de l'État britannique et mis en dépôt auprès de banques commerciales et de la Banque d'Angleterre. En Allemagne, les liquidités excédentaires ont été placées auprès de banques commerciales et de la Banque centrale allemande. En raison de la politique monétaire expansionniste de la Banque centrale européenne (BCE) et, plus particulièrement, du programme d'achat d'actifs, les rendements des obligations d'État et d'autres contreparties bien notées se sont effondrés, souvent même à des niveaux inférieurs à -0,50%. Par conséquent, le profil de la réserve de liquidités a évolué en 2019. Le portefeuille d'obligations a diminué de 19%, les obligations arrivant à échéance étant principalement placées auprès de la BCE. Le ratio de liquidité à court terme (LCR) et le ratio de liquidité à long terme (NSFR) se situent l'un et l'autre largement au-dessus des minima fixés par Bâle III. Pour plus d'informations concernant la politique de la Banque Triodos en matière de risques, veuillez vous reporter à la section « Comptes annuels » du présent rapport.

### Déclaration relative au contrôle interne

Le Comité exécutif est responsable de la conception, de la mise en œuvre et du maintien d'un système approprié de contrôle interne de l'information financière. Le reporting financier est le fruit d'un processus structuré, exécuté par différentes fonctions et entités bancaires, sous l'autorité et la supervision de la direction financière de la Banque Triodos.

Le Comité exécutif assume la responsabilité des fonctions de gestion des risques et de la conformité. Le responsable de la gestion des risques travaille avec la direction à l'élaboration et à l'exécution des politiques et procédures en matière de risques, qui comprennent l'identification, la mesure, l'évaluation,

la limitation et la surveillance des risques financiers et non financiers. Le responsable de la conformité joue un rôle essentiel dans le contrôle de l'adhésion de la Banque Triodos au respect des règles et réglementations externes et des politiques internes. L'efficacité du fonctionnement de ces deux fonctions en tant qu'éléments du système de contrôle interne fait l'objet de discussions fréquentes au sein du Comité d'audit et des risques. Elle est, en outre, soutenue par la culture de la Banque Triodos en tant qu'élément clé de nos contrôles souples.

L'auditeur interne de la Banque Triodos valide de manière indépendante et objective les systèmes de gouvernance, de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques de la banque. Sous la supervision du Conseil des Commissaires et de son Comité d'audit et des risques, le Comité exécutif est responsable de la définition de l'ensemble des opérations de contrôle interne et de la surveillance de l'intégrité de ces systèmes.

La structure de gestion des risques sert de base à la déclaration relative au contrôle interne. La Banque Triodos opère dans un environnement en mutation rapide, qui requiert des mises à jour régulières de sa structure de contrôle.

Les systèmes de gestion et de contrôle des risques donnent une assurance raisonnable, mais non absolue, quant à la fiabilité de l'information financière et à l'établissement et la présentation fidèle des états financiers.

Le rapport du Comité exécutif donne un aperçu du fonctionnement des systèmes de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques.

### Conformité et intégrité

La Banque Triodos dispose de politiques, de règles et de procédures internes pour s'assurer que son équipe de direction se comporte envers les clients et les partenaires commerciaux de manière conforme aux lois et réglementations qui s'y rapportent. En outre, le département Conformité exerce un contrôle

indépendant sur la manière dont la Banque Triodos respecte ses propres règles et procédures. Les volets externes de ce département concernent principalement l'acceptation des nouveaux clients, la surveillance des transactions financières et la prévention de toute opération de blanchiment d'argent. Les aspects internes consistent prioritairement à contrôler les transactions privées des collaborateurs, à éviter et, au besoin, à gérer de façon transparente les conflits d'intérêts, ainsi qu'à protéger les informations confidentielles. Le département a également pour mission d'augmenter et de maintenir la prise de conscience au sujet des réglementations financières, des procédures de conformité et des mesures de lutte contre la fraude et la corruption, entre autres.

La Banque Triodos dispose d'une équipe européenne chargée de la conformité, qui est dirigée par une équipe centrale au niveau du groupe. Des responsables de la conformité sont nommés dans chaque entité bancaire et dépendent de manière fonctionnelle du département central en charge de la conformité. La Banque Triodos dispose également, au niveau du groupe, d'un responsable de la protection des données chargé de veiller à la conformité de l'entreprise au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Le directeur en charge de la conformité est placé directement sous l'autorité du Comité exécutif et a un accès direct au président du Comité d'audit et des risques, qui défend l'indépendance de cette fonction.

L'objectif de la Banque Triodos est de servir les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, y compris de la société, en assumant pleinement son rôle de gardien du système financier et en luttant contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Pour ce faire, la banque applique différentes procédures et mesures.

En 2018, la Banque centrale néerlandaise (DNB) a réalisé une enquête sectorielle thématique parmi les banques néerlandaises, se concentrant sur les mesures prises par ces dernières en matière de prévention du blanchiment d'argent et de

financement du terrorisme. À l'issue de cette enquête, la DNB a conclu à la nécessité pour la Banque Triodos de renforcer ses mesures en matière de procédures de vigilance à l'égard de la clientèle et de surveillance des transactions de ses clients. Le 6 mars 2019, la Banque centrale néerlandaise a donné à Triodos Bank N.V. une instruction formelle (« aanwijzing ») de remédier aux lacunes concernant le respect des dispositions prévues par les lois relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et par les lois relatives à la surveillance financière. La Banque Triodos a accepté cette instruction et implémente actuellement les mesures limitatives. La Banque Triodos n'a été impliquée dans aucune autre procédure judiciaire importante ni soumise à d'autres sanctions liées au non-respect de la législation ou des réglementations en matière de surveillance financière, de corruption, de publicité, de concurrence, de protection des données ou de responsabilité liée à ses produits.

### Politique en matière de durabilité

Les considérations relatives à la durabilité sont partagées à tous les niveaux de la Banque Triodos et font partie intégrante de la gestion de l'entreprise. Les aspects sociaux et environnementaux sont pris en compte dans tous les processus décisionnels de la Banque Triodos au quotidien. C'est la raison pour laquelle la banque ne dispose pas de département distinct centré sur les questions de durabilité ou de responsabilité sociale des entreprises.

La Banque Triodos utilise des critères spécifiques pour s'assurer de la durabilité de ses produits et services. Il s'agit à la fois de critères positifs permettant de garantir que ses activités ont des effets positifs, et de critères négatifs (exclusion) pour veiller à ne pas porter préjudice à qui que ce soit. Les critères négatifs excluent tout crédit ou investissement dans les secteurs ou activités nuisibles à la société. Les critères positifs identifient les entreprises leaders et stimulent leur contribution à une société durable. Deux fois par an, ces critères sont évalués et, au besoin, ajustés. La Banque

Triodos a également défini des principes de durabilité pour son organisation interne. Ceux-ci sont consignés dans ses Principes de conduite des affaires. Toutes ces dispositions peuvent être consultées sur notre site web.

## Bilan consolidé au 31 décembre 2019

Avant affectation du bénéfice en milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018 <sup>1</sup>
<b>Actif</b>		
Encaisse	2.270.224	1.795.272
Établissements de crédit	227.561	237.055
Crédits	8.187.470	7.247.970
Valeurs mobilières à revenu fixe	1.023.422	1.258.216
Actions	20	20
Participations	24.279	22.448
Immobilisations incorporelles	41.543	38.424
Immobilisations corporelles	135.208	115.861
Autres actifs	53.436	35.249
Comptes de régularisation de l'actif	97.135	99.563
<b>Total de l'actif</b>	<b>12.060.298</b>	<b>10.850.078</b>
<b>Passif</b>		
Établissements de crédit	70.023	67.217
Dépôts de la clientèle	10.690.005	9.558.203
Autres dettes	38.487	36.014
Comptes de régularisation du passif	55.861	70.024
Provisions	6.380	6.743
<b>Total du passif</b>	<b>10.860.756</b>	<b>9.738.201</b>

Avant affectation du bénéfice en milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018 <sup>1</sup>
Capital	720.088	674.734
Réserve pour prime d'émission	198.626	190.324
Réserve de réévaluation	2.354	2.656
Réserve légale	36.108	31.188
Autres réserves	203.615	178.306
Résultat de l'exercice	38.751	34.669
<b>Fonds propres</b>	<b>1.199.542</b>	<b>1.111.877</b>
<b>Total des fonds propres et des dettes</b>	<b>12.060.298</b>	<b>10.850.078</b>
Passifs éventuels	107.495	140.993
Engagements irrévocables	1.402.450	1.463.989
	<b>1.509.945</b>	<b>1.604.982</b>

1 Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés suite aux changements dans les principes comptables. Pour plus d'explications, voir les Principes généraux de comptabilité.

## Compte de résultat consolidé en 2019

en milliers d'euros	2019	2018 <sup>2</sup>
<b>Produits</b>		
Revenus d'intérêts	213.061	194.790
Charges d'intérêts	-27.907	-25.308
<b>Intérêts</b>	<b>185.154</b>	<b>169.482</b>
<b>Revenus des investissements</b>		
Commissions perçues	109.839	89.634
Commissions versées	-4.499	-4.388
<b>Commissions</b>	<b>105.340</b>	<b>85.246</b>
Résultats sur transactions financières	-30	381
Autres produits	920	1.853
<b>Autres produits</b>	<b>890</b>	<b>2.234</b>
<b>Total des produits</b>	<b>292.063</b>	<b>261.100</b>
<b>Charges</b>		
Frais de personnel et autres frais de gestion	218.221	198.412
Dépréciations, amortissements et corrections de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	16.391	13.639
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>234.612</b>	<b>212.051</b>
Dépréciation sur le portefeuille de crédits et autres créances	3.944	3.480
Corrections de valeur sur participations	-280	532
<b>Total des charges</b>	<b>238.276</b>	<b>216.063</b>
<b>Résultat d'exploitation avant impôts</b>	<b>53.787</b>	<b>45.037</b>
Impôts sur le résultat d'exploitation	-15.036	-10.368
<b>Bénéfice net</b>	<b>38.751</b>	<b>34.669</b>
<b>Montants en euros</b>		
Bénéfice net par action <sup>1</sup>	2,78	2,69
Dividende par action	1,35	1,95

- 1 Le bénéfice net par action est calculé en divisant le bénéfice net par le nombre d'actions émises en circulation durant l'exercice sous revue (13.952.803 actions en 2019, 12.905.340 actions en 2018).
- 2 Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés suite aux changements dans les principes comptables. Pour plus d'explications, voir les Principes généraux de comptabilité.

## Tableau consolidé du résultat global en 2019

en milliers d'euros	2019	2018 <sup>1</sup>
<b>Résultat net</b>	<b>38.751</b>	<b>34.669</b>
Réévaluation des biens immobiliers, des biens d'exploitation et des participations après impôts	-302	1.470
Résultat sur taux de change lié à des activités à l'étranger après impôts	721	-275
<b>Montant total directement comptabilisé en fonds propres</b>	<b>419</b>	<b>1.195</b>
<b>Total du résultat global</b>	<b>39.170</b>	<b>35.864</b>

- 1 Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés suite aux changements dans les principes comptables. Pour plus d'explications, voir les Principes généraux de comptabilité.

## Chiffres clés 2019 par entité bancaire et unité opérationnelle

en milliers d'euros	Banque Pays-Bas	Banque Belgique	Banque Royaume-Uni
Dépôts de la clientèle	4.666.000	2.128.848	1.369.846
Nombre de comptes	443.173	87.740	71.694
Crédits	3.317.164	1.819.420	1.152.331
Nombre de crédits	34.586	4.933	4.342
Total du bilan	5.294.143	2.439.409	1.627.528
Fonds sous gestion <sup>1</sup>	800.293	618.093	
<b>Total des actifs sous gestion</b>	<b>6.094.436</b>	<b>3.057.502</b>	<b>1.627.528</b>
Total des produits	95.375	47.905	35.852
Charges d'exploitation	-73.371	-33.797	-28.865
Dépréciation des créances	1.104	-1.338	104
Corrections de valeur sur participations			
Résultat d'exploitation	23.108	12.770	7.091
Impôt sur le résultat d'exploitation	-5.534	-3.945	-1.281
<b>Bénéfice net</b>	<b>17.574</b>	<b>8.825</b>	<b>5.810</b>
Nombre moyen d'ETP durant l'année	241,5	135,3	177,2
Charges d'exploitation / total des produits	77%	71%	81%

<sup>1</sup> Veuillez noter qu'au moment de la préparation de ce document, les comptes annuels des fonds sous gestion étaient soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle.



Banque Espagne	Banque Allemagne	Total des activités bancaires	Investment Management	Autres	Élimination des transactions intersociétés	Total
2.043.433	504.484	10.712.611			-22.606	10.690.005
203.816	24.393	830.816				830.816
1.410.945	530.432	8.230.292			-42.822	8.187.470
21.586	12.539	77.986			-2	77.984
2.257.727	693.248	12.312.055		1.852.226	-2.103.983	12.060.298
		1.418.386	4.973.533	79.413	-800.293	5.671.039
<b>2.257.727</b>	<b>693.248</b>	<b>13.730.441</b>	<b>4.973.533</b>	<b>1.931.639</b>	<b>-2.904.276</b>	<b>17.731.337</b>
48.718	13.000	240.850	51.167	3.836	-3.790	292.063
-39.493	-12.699	-188.225	-35.324	-14.853	3.790	-234.612
-3.465	-349	-3.944				-3.944
				280		280
5.760	-48	48.681	15.843	-10.737		53.787
-1.549	-313	-12.622	-3.960	1.546		-15.036
<b>4.211</b>	<b>-361</b>	<b>36.059</b>	<b>11.883</b>	<b>-9.191</b>		<b>38.751</b>
282,2	56,3	892,5	167,6	285,5		1.345,6
81%	98%	78%	69%			80%

## Octroi de crédits par secteur en 2019 après élimination des transactions intersociétés

en milliers d'euros	Total			Pays-Bas		
	montant	%	nombre	montant	%	nombre
<b>Environnement</b>						
Agriculture biologique	154.463	1,9	843	40.650	1,2	341
Alimentation biologique	115.725	1,4	870	21.658	0,7	279
Énergie renouvelable	1.596.294	19,5	955	191.234	5,8	123
Immobilier durable	878.953	10,7	639	417.776	12,7	324
Technologies environnementales	120.159	1,5	275	5.668	0,2	23
	<b>2.865.594</b>	<b>35,0</b>	<b>3.582</b>	<b>676.986</b>	<b>20,6</b>	<b>1.090</b>
<b>Social</b>						
Commerce de détail non alimentaire	31.457	0,4	222	6.137	0,2	84
Production	25.770	0,3	146	3.978	0,1	41
Services professionnels	60.887	0,7	657	33.499	1,0	176
Logements sociaux	472.928	5,8	412	45.495	1,4	140
Soins de santé	1.107.134	13,5	1.638	366.284	11,2	703
Projets sociaux	175.081	2,1	637	3.075	0,1	32
Commerce équitable	4.487	0,1	54	642	0,0	17
Coopération au développement	23.781	0,3	49	8.455	0,3	11
	<b>1.901.525</b>	<b>23,2</b>	<b>3.815</b>	<b>467.565</b>	<b>14,3</b>	<b>1.204</b>
<b>Culture</b>						
Éducation	290.091	3,5	596	21.752	0,7	101
Accueil de la petite enfance	18.100	0,2	86	6.210	0,2	49
Arts et culture	481.961	5,9	1.299	292.648	8,9	372
Mode de vie	90.421	1,1	321	19.277	0,6	85
Loisirs	192.249	2,4	478	77.324	2,4	231
	<b>1.072.822</b>	<b>13,1</b>	<b>2.780</b>	<b>417.211</b>	<b>12,8</b>	<b>838</b>
Crédits aux particuliers	1.992.271	24,3	67.785	1.445.445	44,1	31.438
Crédits aux pouvoirs locaux	355.258	4,4	22	267.135	8,2	14
<b>Total</b>	<b>8.187.470</b>	<b>100,0</b>	<b>77.984</b>	<b>3.274.342</b>	<b>100,0</b>	<b>34.584</b>

Belgique			Royaume-Uni			Espagne			Allemagne		
montant	%	nombre	montant	%	nombre	montant	%	nombre	montant	%	nombre
5.181	0,3	70	45.551	4,0	235	62.968	4,5	190	113	0,0	7
26.753	1,5	171	10.388	0,9	46	55.372	3,9	354	1.554	0,3	20
607.903	33,4	305	287.319	24,9	261	283.771	20,1	194	226.067	42,6	72
254.222	14,0	158	27.857	2,4	27	103.113	7,3	108	75.985	14,3	22
37.484	2,1	78	2.496	0,2	5	33.400	2,4	163	41.111	7,8	6
<b>931.543</b>	<b>51,3</b>	<b>782</b>	<b>373.611</b>	<b>32,4</b>	<b>574</b>	<b>538.624</b>	<b>38,2</b>	<b>1.009</b>	<b>344.830</b>	<b>65,0</b>	<b>127</b>
11.810	0,6	29	9.298	0,8	15	4.208	0,3	81	4	0,0	13
12.034	0,7	47	6.062	0,5	6	3.692	0,3	38	4	0,0	14
12.402	0,7	85	11.096	1,0	52	3.804	0,3	102	86	0,0	242
74.701	4,0	42	342.568	29,7	220	10.164	0,7	10	-	0,0	-
231.505	12,7	280	193.582	16,8	104	190.882	13,5	468	124.881	23,6	83
25.789	1,4	114	46.959	4,1	106	98.257	7,0	370	1.001	0,2	15
2.073	0,1	12	1.235	0,1	7	531	0,0	13	6	0,0	5
12.043	0,7	20	243	0,0	8	3.040	0,2	9	-	0,0	1
<b>382.357</b>	<b>20,9</b>	<b>629</b>	<b>611.043</b>	<b>53,0</b>	<b>518</b>	<b>314.578</b>	<b>22,3</b>	<b>1.091</b>	<b>125.982</b>	<b>23,8</b>	<b>373</b>
95.300	5,2	219	50.796	4,4	49	85.193	6,0	185	37.050	7,0	42
3.572	0,2	18	5.477	0,5	4	2.701	0,2	13	140	0,0	2
65.821	3,6	362	44.222	3,8	53	78.702	5,6	484	568	0,1	28
6.505	0,4	27	47.827	4,2	148	16.812	1,2	56	-	0,0	5
34.422	1,9	61	19.219	1,7	51	40.600	2,9	125	20.684	3,9	10
<b>205.620</b>	<b>11,3</b>	<b>687</b>	<b>167.541</b>	<b>14,6</b>	<b>305</b>	<b>224.008</b>	<b>15,9</b>	<b>863</b>	<b>58.442</b>	<b>11,0</b>	<b>87</b>
299.900	16,5	2.835	136	0,0	2.945	245.612	17,4	18.615	1.178	0,2	11.952
-	0,0	-	-	0,0	-	88.123	6,2	8	-	0,0	-
<b>1.819.420</b>	<b>100,0</b>	<b>4.933</b>	<b>1.152.331</b>	<b>100,0</b>	<b>4.342</b>	<b>1.410.945</b>	<b>100,0</b>	<b>21.586</b>	<b>530.432</b>	<b>100,0</b>	<b>12.539</b>

# La banque durable

assure une utilisation responsable de l'argent, en tenant compte de son impact environnemental, culturel et social.

Cet argent est confié par des épargnants et des investisseurs désireux de faire évoluer la société.

La banque durable, c'est rencontrer les besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures.