

# Triodos Bank

Rapport annuel 2015



La Banque Triodos produit une version imprimée audité de son Rapport annuel. Nous opérons ainsi parce que certaines de nos parties prenantes souhaitent lire le rapport en format papier et parce que nous avons l'obligation légale de délivrer un Rapport annuel unique et distinct.

Néanmoins, nous avons fait le choix de nous investir davantage dans la production du Rapport annuel électronique. Une partie du contenu de ce dernier n'est pas reprise dans le présent document, qu'il s'agisse de vidéos montrant le travail extraordinaire accompli par les entreprises durables que nous finançons, d'une interview de notre CEO ou encore d'un important chapitre consacré à l'impact de la Banque Triodos.

Nous estimons que le Rapport annuel électronique donne une vue plus complète de notre performance et de nos aspirations pour l'avenir. De plus en plus de personnes choisissent de le consulter, plutôt que de lire le rapport imprimé. Cela nous a permis de réduire le nombre de copies imprimées du rapport annuel.

Quelle que soit la méthode choisie pour parcourir le Rapport annuel, nous espérons que celui-ci vous donnera une image enrichissante de la mission basée sur les valeurs de la Banque Triodos, ainsi que de sa stratégie et de son impact dans le monde.

Nous apprécions votre feedback. N'hésitez donc pas à nous contacter via le bouton 'Dites-nous ce que vous en pensez' sur la page d'accueil de notre site web : [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

## **TriodosBank**

La Banque Triodos est l'un des cofondateurs de la Global Alliance for Banking on Values, un réseau constitué des principales banques durables. 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	20 mai 2016
Date ex-dividende	24 mai 2016
Date de paiement du dividende	27 mai 2016

# Rapport annuel 2015 de Triodos Bank NV

Pages

---

Chiffres clés	4
Bilan consolidé au 31 décembre 2015	6
Compte de résultat consolidé de l'exercice 2015	7
Information sectorielle	8
Structure du groupe Banque Triodos en 2015	12
La banque durable	13
La création de valeur au cœur du modèle économique de la Banque Triodos	16
Rapport du Comité exécutif	18
Gouvernance	53
Rapport du Conseil des commissaires	58
Rapport du Conseil d'administration de la SAAT	68
Notes annexes – Statistiques sociales et environnementales	76
À propos du présent rapport	83
Adresses	85
Colophon	87

## Chiffres clés

Montants en millions d'euros	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Financier</b>					
Fonds propres	781	704	654	565	451
Nombre de détenteurs de certificats d'actions	35.735	32.591	31.304	26.876	21.638
<hr/>					
Dépôts de la clientèle	7.283	6.289	5.650	4.594	3.731
Nombre de comptes	707.057	628.321	556.146	454.927	363.086
<hr/>					
Crédits	5.216	4.266	3.545	3.285	2.838
Nombre de crédits	44.418	36.320	29.620	24.082	21.900
<hr/>					
Total du bilan	8.211	7.152	6.447	5.291	4.291
Actifs sous gestion*	4.087	3.480	3.199	2.754	2.495
<hr/>					
<b>Total des actifs sous gestion</b>	<b>12.298</b>	<b>10.632</b>	<b>9.646</b>	<b>8.045</b>	<b>6.786</b>
<hr/>					
Total des produits	211,6	189,6	163,7	151,6	128,7
Charges d'exploitation	-150,2	-138,4	-112,6	-100,1	-89,9
Dépréciation des créances	-7,6	-11,1	-17,1	-20,9	-15,8
Corrections de valeur sur participations	0,2	0,2	0,2	0,2	-0,1
<hr/>					
Résultat d'exploitation avant impôts	54,0	40,3	34,2	30,8	22,9
Impôts sur le résultat d'exploitation	-13,3	-10,2	-8,5	-8,2	-5,6
<hr/>					
<b>Bénéfice net</b>	<b>40,7</b>	<b>30,1</b>	<b>25,7</b>	<b>22,6</b>	<b>17,3</b>
<hr/>					
Ratio de capital (ordinaire) de première catégorie**	19,0%	19,0%	17,8%	15,9%	14,0%
Ratio de capital total**	19,0%	19,0%	17,8%	16,0%	14,4%
Ratio de levier***	8,4%	8,8%	8,7%	9,0%	8,4%
Charges d'exploitation/total des produits	71%	73%	69%	66%	70%
Rendement des fonds propres en %	5,5%	4,4%	4,3%	4,5%	4,3%
Rendement des actifs en %	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
<hr/>					
Par action (en euros)					
Valeur intrinsèque en fin d'exercice	81	78	77	75	74
Bénéfice net****	4,40	3,41	3,23	3,37	3,18
Dividende	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Social</b>					
Nombre de collaborateurs en fin d'exercice*****	1.121	1.017	911	788	720
Taux de rotation du personnel	14%	10%	7%	10%	9%
Pourcentage de femmes dans les fonctions dirigeantes	38%	40%	40%	42%	37%
Frais de formation par collaborateur (en euros)	1.692	1.856	2.055	1.731	2.020
Écart entre le salaire à temps plein le plus élevé et le salaire à temps plein médian*****	5,7	5,6			
<b>Environnement</b>					
Émissions de CO <sub>2</sub> (1.000 kg)	3.041	3.084	2.906	2.986	2.885
Compensation des émissions de CO <sub>2</sub>	100%	100%	100%	100%	100%

\* Y compris les actifs sous gestion auprès de sociétés liées ne faisant pas partie du périmètre de consolidation.

\*\* Le ratio de capital (ordinaire) de première catégorie et le ratio de capital total pour les exercices 2015 et 2014 sont calculés sur la base de la directive sur l'adéquation des fonds propres (CRD) et du règlement sur l'adéquation des fonds propres (CRR), tels qu'existant à la date de clôture du bilan. Le calcul des chiffres comparatifs se base sur les directives Bâle III.

\*\*\* Le ratio de levier pour les exercices 2015 et 2014 est calculé sur la base de la directive sur l'adéquation des fonds propres (CRD) et du règlement sur l'adéquation des fonds propres (CRR), tels qu'existant à la date de clôture du bilan. Le calcul des chiffres comparatifs se base sur les directives Bâle III.

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

\*\*\*\*\* Concerne tous les collaborateurs de Triodos Bank NV, hormis ceux de la coentreprise Triodos MeesPierson.

\*\*\*\*\* À partir de 2015, plutôt que de mesurer l'écart entre les salaires minimal et maximal, nous indiquons l'écart qui existe entre le salaire à temps plein le plus élevé et le salaire à temps plein médian (la médiane est définie à l'exclusion du salaire individuel le plus élevé afin de garantir la transparence quant à la différence entre la hausse en pour cent du salaire du collaborateur touchant le salaire le plus élevé et celle des autres collaborateurs). Cette méthode répond aux critères de la GRI. Ce ratio, disponible depuis 2014, est considéré comme étant la meilleure pratique et fournit des indications plus pertinentes sur les écarts salariaux.

## Bilan consolidé

au 31 décembre 2015

Avant affectation du bénéfice	31.12.2015	31.12.2014
En milliers d'euros		
<b>Actif</b>		
Encaisse	285.819	175.225
Effets publics	213.233	208.782
Établissements de crédit	545.152	575.743
Crédits	5.215.692	4.266.324
Valeurs mobilières à revenu fixe	1.689.968	1.710.625
Actions	65	4
Participations	13.803	8.720
Immobilisations incorporelles	18.589	13.364
Immobilisations corporelles	58.392	39.821
Autres actifs	18.154	13.215
Comptes de régularisation de l'actif	152.284	140.581
<b>Total de l'actif</b>	<b>8.211.151</b>	<b>7.152.404</b>
<b>Passif</b>		
Établissements de crédit	39.798	54.627
Dépôts de la clientèle	7.282.564	6.288.828
Autres dettes	20.744	19.208
Comptes de régularisation du passif	78.840	79.489
Provisions	3.438	1.377
Emprunts subordonnés	5.250	5.250
Fonds propres	780.517	703.625
<b>Total des fonds propres et des dettes</b>	<b>8.211.151</b>	<b>7.152.404</b>
Passifs éventuels	63.060	62.260
Engagements irrévocables	717.672	593.771
	<b>780.732</b>	<b>656.031</b>



## Compte de résultat consolidé pour l'exercice 2015

En milliers d'euros	2015	2014
<b>Produits</b>		
Revenus d'intérêts	182.752	173.654
Charges d'intérêts	-39.855	-47.404
<b>Intérêts</b>	<b>142.897</b>	<b>126.250</b>
Revenus d'autres participations	101	109
<b>Revenus des investissements</b>	<b>101</b>	<b>109</b>
Commissions perçues	71.071	65.025
Commissions versées	-3.396	-2.841
<b>Commissions</b>	<b>67.675</b>	<b>62.184</b>
Résultat sur opérations financières	774	551
Autres produits	142	497
<b>Autres produits</b>	<b>916</b>	<b>1.048</b>
<b>Total des produits</b>	<b>211.589</b>	<b>189.591</b>
<b>Charges</b>		
Frais de personnel et autres frais de gestion	142.387	131.191
Dépréciations, amortissements et corrections de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	7.833	7.162
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>150.220</b>	<b>138.353</b>
Dépréciation des créances	7.579	11.093
Corrections de valeur sur participations	-210	-181
<b>Total des charges</b>	<b>157.589</b>	<b>149.265</b>
Résultat d'exploitation avant impôts	54.000	40.326
Impôts sur le résultat d'exploitation	-13.273	-10.201
<b>Bénéfice net</b>	<b>40.727</b>	<b>30.125</b>
<b>(En euros)</b>		
Bénéfice net par action	4,40	3,41
Dividende par action	1,95	1,95

## Information sectorielle

### Chiffres clés 2015 par succursale et par secteur d'activité

En milliers d'euros	Banque Pays-Bas	Banque Belgique	Banque Royaume-Uni	Banque Espagne
Dépôts de la clientèle	2.781.367	1.504.188	1.152.990	1.660.169
Nombre de comptes	351.446	67.784	49.519	226.027
Crédits	2.179.092	1.158.488	843.078	825.932
Nombre de crédits	32.121	2.875	1.290	6.133
Total du bilan	3.228.930	1.700.551	1.364.613	1.868.983
Actifs sous gestion <sup>1</sup>				
<b>Total des actifs sous gestion</b>	<b>3.228.930</b>	<b>1.700.551</b>	<b>1.364.613</b>	<b>1.868.983</b>
Total des produits	62.883	40.212	28.531	37.206
Charges d'exploitation	-38.962	-27.292	-16.783	-30.589
Dépréciation des créances	-3.125	-1.101	-166	-2.726
Corrections de valeur sur participations				
Résultat d'exploitation	20.796	11.819	11.582	3.891
Impôts sur le résultat d'exploitation	-4.951	-3.579	-2.481	-961
<b>Bénéfice net</b>	<b>15.845</b>	<b>8.240</b>	<b>9.101</b>	<b>2.930</b>
Nombre moyen de collaborateurs en équivalents temps plein	149,8	112,2	110,8	248,5
Charges d'exploitation/total des produits	62%	68%	59%	82%

<sup>1)</sup> Au moment de la préparation de ce document, les comptes annuels des actifs sous gestion n'étaient pas finalisés.

Banque Allemagne	Total activités bancaires	Investment Management	Investment Advisory & Services	Private Banking	Autres	Élimination des transactions intersociétés	Total
193.638	7.292.352					-9.788	7.282.564
12.281	707.057						707.057
210.085	5.216.675					-983	5.215.692
1.999	44.418						44.418
272.858	8.435.935				1.224.899	-1.449.683	8.211.151
		3.144.561		920.178	22.246		4.086.985
<b>272.858</b>	<b>8.435.935</b>	<b>3.144.561</b>		<b>920.178</b>	<b>1.247.145</b>	<b>-1.449.683</b>	<b>12.298.136</b>
6.764	175.596	28.977	1.674	4.981	3.124	-2.763	211.589
-8.671	-122.297	-21.235	-1.320	-4.201	-3.967	2.800	-150.220
-461	-7.579						-7.579
					210		210
-2.368	45.720	7.742	354	780	-633	37	54.000
594	-11.378	-1.936	-89	-188	327	-9	-13.273
<b>-1.774</b>	<b>34.342</b>	<b>5.806</b>	<b>265</b>	<b>592</b>	<b>-306</b>	<b>28</b>	<b>40.727</b>
40,1	661,4	112,4	3,6	18,9	182,8		979,1
128%	70%	73%	79%	84%			71%

## Octroi de crédits par secteur en 2015

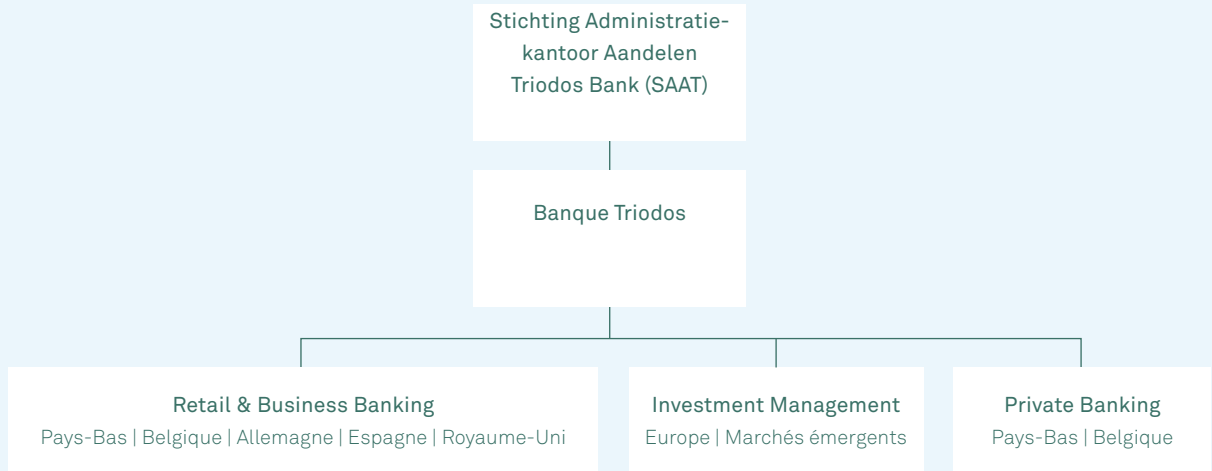
après élimination des transactions intersociétés

En milliers d'euros	Total			Pays-Bas			Belgique
	montant	%	nombre	montant	%	nombre	montant
<b>Agriculture biologique</b>	140.308	2,7	830	32.412	1,5	272	3.681
Alimentation biologique	78.360	1,5	709	23.733	1,1	325	13.107
Énergie renouvelable	1.223.512	23,5	861	160.746	7,4	96	419.131
Immobilier durable	441.933	8,5	536	281.809	12,9	219	110.263
Technologies environnementales	69.723	1,3	166	27.113	1,2	37	20.634
	<b>1.953.836</b>	<b>37,5</b>	<b>3.102</b>	<b>525.813</b>	<b>24,1</b>	<b>949</b>	<b>566.816</b>
<b>Secteur social</b>							
Commerce de détail non alimentaire	12.721	0,2	157	3.896	0,2	59	1.396
Production	19.575	0,4	142	3.314	0,2	47	13.488
Services professionnels	74.650	1,4	340	28.761	1,3	104	11.438
Logements sociaux	381.731	7,3	364	29.482	1,3	132	62.612
Soins de santé	599.668	11,4	1.140	174.963	8,0	432	180.944
Projets sociaux	102.068	2,0	479	1.496	0,1	17	13.677
Commerce équitable	2.751	0,1	35	352	0,0	7	757
Aide au développement	34.107	0,7	39	25.917	1,2	12	3.612
	<b>1.227.271</b>	<b>23,5</b>	<b>2.696</b>	<b>268.181</b>	<b>12,3</b>	<b>810</b>	<b>287.924</b>
<b>Secteur culturel</b>							
Éducation	163.404	3,1	449	14.450	0,7	68	62.117
Accueil de la petite enfance	10.879	0,2	80	7.638	0,4	64	2.628
Arts et culture	321.081	6,2	727	226.286	10,4	233	27.718
Mode de vie	87.114	1,7	321	16.871	0,8	68	5.528
Loisirs	120.892	2,3	318	58.140	2,7	133	8.825
	<b>703.370</b>	<b>13,5</b>	<b>1.895</b>	<b>323.385</b>	<b>15,0</b>	<b>566</b>	<b>106.816</b>
Crédits aux particuliers	624.047	12,0	36.688	412.972	18,9	29.762	147.323
Crédits aux pouvoirs locaux	707.168	13,5	37	647.796	29,7	34	49.609
<b>Total</b>	<b>5.215.692</b>	<b>100,0</b>	<b>44.418</b>	<b>2.178.147</b>	<b>100,0</b>	<b>32.121</b>	<b>1.158.488</b>

Belgique		Royaume-Uni				Espagne				Allemagne			
%	nombre	montant	%	nombre	montant	%	nombre	montant	%	nombre			
0,3	61	55.472	6,6	277	48.212	5,8	211	531	0,3	9			
1,1	81	9.174	1,1	53	24.763	3,0	233	7.583	3,6	17			
36,2	274	198.248	23,5	156	328.749	39,8	291	116.638	55,5	44			
9,5	135	24.056	2,9	23	25.805	3,1	159	–	0,0	–			
1,8	38	9.028	1,1	12	12.948	1,6	79	–	0,0	–			
<b>48,9</b>	<b>589</b>	<b>295.978</b>	<b>35,2</b>	<b>521</b>	<b>440.477</b>	<b>53,3</b>	<b>973</b>	<b>124.752</b>	<b>59,4</b>	<b>70</b>			
0,1	15	5.065	0,6	13	2.343	0,3	52	21	0,0	18			
1,2	63	281	0,0	5	2.492	0,3	24	–	0,0	3			
1,0	66	29.714	3,5	46	4.709	0,6	72	28	0,0	52			
5,4	32	275.790	32,7	178	204	0,0	5	13.643	6,5	17			
15,6	276	95.957	11,4	108	106.410	12,9	267	41.394	19,7	57			
1,2	92	14.437	1,7	73	72.458	8,8	297	–	0,0	–			
0,1	12	1.086	0,1	9	430	0,1	5	126	0,1	2			
0,3	15	364	0,0	1	4.214	0,5	11	–	0,0	–			
<b>24,9</b>	<b>571</b>	<b>422.694</b>	<b>50,0</b>	<b>433</b>	<b>193.260</b>	<b>23,5</b>	<b>733</b>	<b>55.212</b>	<b>26,3</b>	<b>149</b>			
5,3	183	28.557	3,4	49	39.217	4,7	128	19.063	9,1	21			
0,2	11	574	0,1	3	39	0,0	2	–	0,0	–			
2,4	109	15.760	1,9	54	51.317	6,1	331	–	0,0	–			
0,5	27	51.949	6,2	168	12.078	1,5	53	688	0,3	5			
0,8	36	24.872	2,9	60	28.659	3,5	76	396	0,2	13			
<b>9,2</b>	<b>366</b>	<b>121.712</b>	<b>14,5</b>	<b>334</b>	<b>131.310</b>	<b>15,8</b>	<b>590</b>	<b>20.147</b>	<b>9,6</b>	<b>39</b>			
12,7	1.347	2.694	0,3	2	60.885	7,4	3.837	173	0,1	1.740			
4,3	2	–	0,0	–	–	0,0	–	9.763	4,6	1			
<b>100,0</b>	<b>2.875</b>	<b>843.078</b>	<b>100,0</b>	<b>1.290</b>	<b>825.932</b>	<b>100,0</b>	<b>6.133</b>	<b>210.047</b>	<b>100,0</b>	<b>1.999</b>			

# Structure du groupe Banque Triodos en 2015

---



## Retail Banking

Au travers de notre réseau européen de succursales, notre objectif est d'offrir à nos clients un ensemble de services de qualité, comprenant l'épargne, les paiements, les crédits et les investissements.

## Business Banking

Nous finançons exclusivement des organisations qui, par leur action, visent un changement positif et durable. Au travers des crédits que nous octroyons, nous privilégions trois secteurs d'activités :

- Nature et Environnement
- Culture et Bien-Être
- Secteur social

## Investissement d'impact

Cette activité est réalisée par le biais de fonds ou de sociétés d'investissement portant le nom de Triodos.

Les 18 fonds actifs sont regroupés par catégories, selon les secteurs dans lesquels ils investissent :

- Énergie et Climat
- Marchés émergents
- Immobilier
- Arts et Culture
- Alimentation et Agriculture durables
- Investissement Socialement Responsable (ISR)

## Private Banking

Private Banking propose une gamme étendue de services financiers et non financiers à une clientèle fortunée, ainsi qu'à des fondations, associations et institutions religieuses.

La gestion de patrimoine durable est le cœur de métier de Private Banking. Elle s'exerce au travers des fonds de placement Triodos et de la gestion privée.

# La banque durable

---

La Banque Triodos finance des entreprises, des institutions et des projets présentant une valeur ajoutée sur le plan culturel et générant des bénéfices pour les personnes et l'environnement. Elle agit grâce aux moyens que lui confient des épargnants et des investisseurs désireux d'encourager le développement d'entreprises socialement responsables et d'une société durable.

## La mission de la Banque Triodos est de :

- contribuer à construire une société favorisant la qualité de vie des personnes et accordant une place centrale à la dignité humaine ;
- 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 ;
- offrir à ses clients des produits financiers durables et un service de grande qualité.

## Ambition

La Banque Triodos souhaite promouvoir la dignité humaine et la préservation de l'environnement, et centre son attention sur la qualité de vie en général. Une gestion véritablement responsable, la transparence et un usage raisonné de l'argent qui lui est confié sont essentiels à cette approche. La Banque Triodos concrétise le principe de banque durable dans son activité quotidienne. Cela signifie en premier lieu que la banque propose des produits et services exerçant une influence directe sur la durabilité. L'argent joue un rôle moteur dans cette stratégie, car une utilisation réfléchie de celui-ci équivaut à investir dans une économie durable et à œuvrer par ce biais à la construction d'une société offrant une meilleure qualité de vie.

## Marchés et activités de base

La Banque Triodos accomplit sa mission de banque durable de trois manières différentes.

### Une banque privilégiant la relation avec le client

La philosophie de la Banque Triodos en matière de services est de construire et de développer des relations approfondies et à long terme avec ses clients. Cette attention toute particulière pour les relations est commune à l'ensemble du groupe, même si l'approche est susceptible de varier selon les succursales et les pays, l'organisation tirant ainsi avantage de l'unité dans la diversité. Différents canaux permettent de favoriser ces relations, qu'il s'agisse de rencontres dans nos bureaux entre clients et collaborateurs de la banque, de courriers, d'appels téléphoniques ou de contacts - de plus en plus fréquents - via Internet.

L'objectif de la Banque Triodos est de se constituer une clientèle diversifiée qui interagit étroitement avec elle : des clients tant particuliers que professionnels qui, tous, ont choisi de manière réfléchie la Banque Triodos comme partenaire financier. La manière dont cela se concrétise varie également 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 essentiellement du degré de développement des succursales et bureaux sur place.

### Un prestataire de services durables

Les clients attendent de la banque non seulement des produits et services durables, mais aussi des tarifs compétitifs et un service professionnel. La Banque Triodos considère que ces valeurs clés pour le consommateur ne peuvent être dissociées l'une de l'autre. C'est pourquoi elle s'efforce d'offrir un éventail de services bancaires contribuant au développement durable, dans le cadre de relations constructives et transparentes avec ses clients.

Le fait de considérer cette dimension relationnelle comme un objectif stratégique essentiel a conduit la Banque Triodos à développer des produits innovants reflétant directement la mission et les valeurs qui constituent le cœur de son activité. Le développement de produits a lieu dans tous les pays où la banque est présente.

### Une référence dans le secteur bancaire

La Banque Triodos souhaite stimuler le débat public sur les problématiques de la qualité de vie, de la responsabilité sociale des entreprises et de la banque durable. S'appuyant sur plus de 30 ans d'expérience, elle entend également encourager la société à promouvoir un développement plus durable. Les implications de ce débat public débordent largement du cadre des activités de la Banque Triodos en tant que telle. 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 de haut niveau 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 des évolutions sociétales importantes. L'identité de la Banque Triodos joue ici un rôle crucial, renforçant à la fois sa marque et sa réputation.



(cette page est intentionnellement restée vierge)

# La création de valeur au cœur du modèle économique de la Banque Triodos

## L'essence de la Banque Triodos

- Une banque fondée sur les valeurs, permettant aux gens d'utiliser leur argent de manière consciente dans le but de construire une société saine, qui place en son centre la dignité humaine

## Apports en capital

### (Capital) social

- Des collaborateurs compétents, motivés par leur mission
- Une expertise dans les secteurs social, culturel et environnemental
- Soutenus par une formation et un développement personnel spécialisés

### (Capital) servant de source d'inspiration

- Des séances de réflexion régulières
- S'engager dans un dialogue bidirectionnel avec les parties prenantes

### (Capital) financier

- Fonds provenant de clients partageant les mêmes idées que la banque et qui choisissent d'utiliser leur argent de manière positive
- Rendements équitables, se situant dans la moyenne du marché, en vue d'attirer des clients loyaux, alignés sur les valeurs de la banque

» CRÉATION DE VALEUR »

## Notre rôle

- Avoir notre mission complètement intégrée dans notre stratégie
- Ne financer que des entreprises durables et actives dans l'économie réelle, au sujet desquelles nous communiquons de manière transparente
- Entretenir des relations constructives avec nos clients
- Être la première banque de nos clients, proposant une gamme complète de produits et services durables
- Faire preuve de résilience financière, notamment grâce à des ratios de capital élevés
- Avoir une bonne gestion des risques et une croissance équilibrée (objectif d'atteindre un ratio des crédits sur les dépôts de l'ordre de 65-70%)
- Offrir des rendements financiers équitables, avec un impact durable
- Agir comme une référence pour la banque durable au travers de notre propre durabilité, d'un comportement innovant et d'un rôle de leader

## Un monde en perpétuel changement

- Répondre à un environnement en constante évolution au niveau des défis sociétaux et des entreprises innovantes prêtes à relever ces défis

## Production de valeur

### Personnes

- Une contribution positive à un développement sain de la société
- Soutenir une communauté d'intérêts qui induit des changements sociaux
- Permettre à des entrepreneurs guidés par les valeurs de réaliser leur potentiel
- Des finances transparentes afin que les parties prenantes puissent voir comment l'argent est utilisé

### Planète

- Financer des entreprises durables et inclusives
- Développer une économie durable et circulaire

### Prosperité

- Un rendement sur fonds propres équitable (objectif de 3-5%)
- Un ratio de levier de 8% minimum, qui garantit notre résilience
- Développer des visions inspirantes pour le futur du secteur financier

## Le modèle économique de la Banque Triodos en bref

Le diagramme de la page ci-contre illustre notre modèle économique et notre processus de création de valeur.

Grâce à nos produits et services de base, notre modèle économique transforme les apports en capital, tels que les compétences et l'esprit d'entreprise de nos collaborateurs mais aussi l'argent de nos clients, en production de valeur, à savoir l'apport d'une contribution positive au développement d'une société saine.

En vue de rendre nos activités financièrement viables, nous offrons des taux d'intérêt équitables (mais non excessifs) aux épargnants et nous visons des rendements à long terme raisonnables pour les investisseurs, aussi bien dans nos fonds qu'à la Banque Triodos elle-même. Nous utilisons ces dépôts pour prêter de l'argent à des entrepreneurs soucieux du développement durable et actifs dans l'économie réelle, de sorte qu'ils puissent avoir un impact concret.

Pour prêter de l'argent à ces entreprises durables, nous choisissons d'utiliser les dépôts plutôt que d'emprunter à d'autres banques. Nous recherchons également un bon équilibre entre les crédits et les dépôts, de sorte que nous puissions mobiliser la plus grande part possible de nos dépôts. En outre, nous conservons de solides réserves de fonds propres, largement supérieures aux exigences réglementaires. Notre résilience à long terme en est accrue.

La Banque Triodos se développe grâce à des cycles de réflexion et à un dialogue entre la nature profonde de notre organisation et notre interaction avec les besoins changeants de la société.

# Rapport du Comité exécutif

## Le rapport en bref

Le rapport du Comité exécutif donne un aperçu de la perception qu'a la Banque Triodos du vaste monde dans lequel elle est active, de son impact et de ses activités en 2015, ainsi que de ses perspectives d'avenir.

Afin d'en faciliter la lecture, nous l'avons subdivisé en cinq parties constitutives, à savoir :

- Une section descriptive : une perception globale du monde dans lequel nous vivons et de la place qu'y tient la Banque Triodos.
- Une analyse des questions clés (analyse de matérialité) : ces thèmes sont déterminés par nos parties prenantes et par la Banque Triodos, et sont présentés tout au long de ce rapport.
- Une synthèse de nos objectifs stratégiques, de nos performances et de nos objectifs.
- Nos résultats : aussi bien en termes d'impact que financiers, et ce, pour l'ensemble des succursales de la Banque Triodos, Triodos Investment Management et Triodos Private Banking.
- Des informations relatives aux principaux risques et à la conformité.

Nous serions heureux de recevoir des observations sur le rapport annuel. Le cas échéant, veuillez les adresser à [arfeedback@triodos.nl](mailto:arfeedback@triodos.nl).

## Des boucles de rétroaction bénéfiques

Nous vivons dans un monde connecté dont les liens peuvent être une force bénéfique ou maléfique. Les boucles de rétroaction des changements climatiques, par exemple, peuvent aggraver les changements climatiques en les entraînant dans un cycle vicieux négatif. L'un des plus connus porte sur la fonte des glaces. La glace et la neige ont une couleur pâle qui réfléchit vers l'espace une grande partie de la lumière du soleil qui les touche, ce qui limite le réchauffement induit. En raison du réchauffement mondial, les glaces fondent et

laissent apparaître la terre ou l'eau sous-jacente, d'une couleur plus foncée. Il se produit, dès lors, une plus forte absorption de l'énergie solaire, ce qui accroît le réchauffement qui, à son tour, accélère la fonte des glaces – et ainsi de suite.

De la même manière, les risques associés à un système financier dédié à une croissance débridée et à la richesse ont engendré une crise profonde. C'est en partie pour cette raison que les gouvernements ont adopté des mesures d'austérité ayant de lourdes conséquences pour la société en général. Réduction des budgets alloués à la protection sociale, pertes d'emploi et réduction des prêts aux entreprises sont autant de conséquences qui ont transformé la relance économique en processus plus lent et plus douloureux.

Mais les boucles de rétroaction peuvent aussi engendrer un changement positif. Les dépositaires de la Banque Triodos, par exemple, sont mieux informés sur des problématiques telles que le changement climatique et les inégalités sociales parce qu'ils en apprennent davantage sur les projets que leurs économies contribuent à financer. Une situation qui peut, à son tour, influencer leurs choix en termes d'achat et d'épargne. L'exposition à de nouvelles activités et idées peut même influencer des décisions relatives à la santé, l'éducation et le bien-être.

Nos vies et les grands enjeux, toujours plus nombreux, auxquels nous sommes confrontés en tant que personnes et communautés sont connectés au sein d'écosystèmes, qu'ils se situent dans l'environnement naturel ou dans le monde des affaires. Nous pensons, dès lors, que les solutions à nos principaux défis doivent être coordonnées, mais aussi globales. En effet, nous devons créer davantage de boucles de rétroaction positives et accroître leur efficacité. Les objectifs stratégiques de la Banque Triodos, que nous décrivons de façon plus détaillée plus loin dans ce rapport, reflètent cette conviction.

## La tragédie à l'horizon

Cette perspective n'est pas seulement la nôtre. Lors de discours prononcés en 2015, d'importants organismes de régulation ont établi le lien entre le système financier et un certain nombre d'autres problèmes majeurs survenus en 2015, citant l'incidence profonde à long terme des changements climatiques sur la pauvreté, la migration, la stabilité politique et la sécurité alimentaire et hydrique. Un gouverneur de banque centrale a décrit la planification à court terme liée à des cycles économiques et politiques courts et au mandat des banques centrales comme la source d'une 'tragédie à l'horizon'.

Un autre banquier central a même déclaré que 'nous sommes à la croisée des chemins' et que 'le développement durable est la clé permettant d'assurer le bien-être de la génération actuelle et des nombreuses autres à venir'. La nécessité de s'atteler à ces enjeux n'est plus urgente, elle est devenue critique. Nous faisons à présent face aux défis prédis par des organisations telles que le Club de Rome en 1972, qui mettait en évidence les problèmes liés à la croissance exponentielle de l'économie et de la population dans un monde aux ressources limitées.

Au cours de l'année, nous avons été les témoins d'un mouvement massif vers l'Europe de personnes fuyant notamment la guerre en Syrie. Des recherches réalisées par le Met Office, le service météorologique national du Royaume-Uni, ont montré que les températures avaient déjà grimpé d'un degré, soit à mi-parcours d'un seuil dangereux, et la conférence sur le climat, la COP21 qui s'est déroulée à Paris à la fin de l'année, a été considérée par certains comme l'occasion de réussir ou d'échouer à empêcher des changements climatiques catastrophiques. Au même moment, des attaques terroristes frappaient l'Europe, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient. Ces événements se sont inscrits dans la foulée d'une crise financière qui retient encore l'attention des instances de réglementation, du monde politique et des citoyens.

Combinées, ces crises peuvent sembler insurmontables, mais on y a répondu de manière très positive et globale, qu'il s'agisse de l'extraordinaire dignité des personnes directement touchées par les attaques terroristes, du changement dans la manière de penser des banques centrales, des développements technologiques et pratiques majeurs dans le secteur de l'énergie renouvelable, ou encore de l'accueil des communautés de réfugiés à travers l'Europe. De plus en plus de personnes reconnaissent que nous sommes systématiquement connectés et que résoudre un problème ne suffit pas pour améliorer la qualité de vie globale des personnes.

## Les réponses de la Banque Triodos à un avenir incertain

La Banque Triodos fait partie de ce monde en évolution et a mis au point, en 2014, une perspective à 10 ans afin de mieux s'équiper pour accomplir sa mission durable. Nous avons appris des autres, élaboré des scénarios, et les avons partagés dans notre rapport annuel 2014. Cela a débouché, à son tour, sur l'élaboration de quatre nouvelles directions stratégiques clés, décrites ci-dessous, qui seront au cœur de notre plan d'entreprise des trois prochaines années.

Ces futurs hypothétiques permettent à la Banque Triodos d'envisager le futur réel dans une perspective plus large. Ils nous permettent d'évaluer l'évolution des événements et de l'appréhender, à l'instar de ceux précités, de manière contextuelle et dans une perspective systémique. Cela peut contribuer à éviter des réponses à court terme à de nouvelles évolutions en apparence alarmantes. Ils sont aussi une source d'inspiration pour élaborer des plans concrets, tels que 'L'élargissement de notre champ d'activité', et pour contribuer à relever le défi des interrogations convergentes de la société - un objectif clé de la période à venir.

Nous reconnaissons, par exemple, que le grand accord mondial sur la limitation des émissions de carbone, dont a accouché la Conférence sur le climat COP 21 à Paris en 2015, pourrait inciter les investisseurs à éviter les ressources qui pourraient devenir des actifs échoués dans les industries des combustibles fossiles et à s'orienter plutôt vers les actifs d'impact, ce qui devrait, à son tour, encourager les investisseurs à appréhender leurs finances dans un contexte plus large, en tenant compte de l'impact de leurs finances, mais aussi de leurs probables rendements et risques. La perspective à 10 ans nous aide à envisager l'accord à travers un prisme plus large. Il s'agit, pour nous, d'un tremplin important et positif, à condition qu'il puisse être transposé en un important changement d'attitude en faveur du financement d'impact, présentant un intérêt significatif pour la société et générant un rendement financier.

Nous avons conscience du fait que le financement d'impact implique une transformation et le définissons comme la canalisation de l'argent afin qu'il bénéficie aux personnes et à l'environnement sur le long terme. L'impact prime et doit aussi aller de pair avec des rendements financiers et non financiers équitables. Il est primordial de comprendre l'approche qu'a la Banque Triodos de l'avenir, ainsi que la manière dont elle a accompli sa mission dans le passé. C'est ce qui différencie Triodos de pratiquement toutes les autres banques.

La perspective à 10 ans de la Banque Triodos, en ce compris l'association avec des parties prenantes d'un certain nombre de sociétés manifestant de l'intérêt pour la durabilité, a immédiatement débouché sur la définition de quatre domaines stratégiques clés qui, nous le pensons, nous aideront à poursuivre l'accroissement de l'impact durable de la Banque Triodos à l'avenir. Ces quatre éléments figurent en haut du tableau des objectifs stratégiques qui suit ce chapitre du rapport. Point important, tous ces domaines sont reconnus et appréciés par nos parties prenantes, comme le montre notre analyse de matérialité ci-dessous.

- Élargir notre champ d'activité : nous avons l'intention d'élargir notre champ d'activité, à la fois en étendant nos propres produits et services dans le but de devenir la première banque de nos clients dans tous les pays dans lesquels nous sommes actifs, mais aussi en développant nos activités au-delà des opérations bancaires standard. Nous avons déjà débuté ce travail. En 2015, par exemple, nous avons lancé un projet en Espagne qui associe les décisions en matière de dépenses des clients à des dons d'argent. La succursale espagnole a créé à cette fin un service de consommation responsable. Les entreprises durables clientes auprès de la Banque Triodos sont localisées sur une carte afin de permettre aux clients particuliers de les trouver et d'y faire leurs courses. Les achats réalisés dans certaines de ces entreprises génèrent automatiquement un don de l'entreprise (au lieu des classiques droits d'entrée) à la Fondation Triodos.
- Nouvelles associations et partenariats innovants : nous innoverons davantage. Nous avons mis sur pied en cours d'année le LEAF Lab, une initiative collaborative au sein des unités opérationnelles néerlandaises de la Banque Triodos qui est focalisée sur le développement de nouvelles innovations répondant aux besoins de nos parties prenantes. Nous avons également lancé le Triodos Multi Impact Fund aux Pays-Bas. Ce 'fonds de fonds' donne la possibilité aux investisseurs particuliers néerlandais de faire travailler leur argent dans plusieurs secteurs qui revêtent tous une importance clé dans la transition vers un monde plus équitable et durable. Le fonds rassemble un certain nombre de fonds distincts provenant de divers domaines durables. Il crée ainsi davantage de liquidité, ce qui facilite l'achat et la vente d'actions et rend accessible l'investissement d'impact à un plus grand groupe d'investisseurs 'ordinaires'.
- Nos parties prenantes nous indiquent à nouveau l'extrême importance qu'elles attachent aux investissements durables : il s'agit du point le plus important pour elles dans l'analyse de matérialité et de la deuxième priorité de la banque. Les fonds, à l'instar du Triodos Multi Impact Fund, contribuent à répondre à cette demande. En Espagne, Fundación Triodos a lancé la première plateforme de

crowdfunding pour créer des jardins biologiques dans les écoles espagnoles. La plateforme est intégrée dans un site web collaboratif, Huertoseducativos.org, où les écoles peuvent partager des expériences relatives aux bienfaits éducatifs d'un jardin biologique. Des projets réalisés dans deux écoles ont été financés avant la fin de l'année et l'initiative a été récompensée comme l'une des 50 meilleures idées numériques du marché par un journal économique national.

- Devenir davantage une organisation apprenante : durant l'année, nous avons précisé ce qui constitue 'l'essence de Triodos'. Ce texte a servi de base aux discussions sur l'essence de la banque avec les collaborateurs de toutes nos succursales afin de bâtir une relation plus étroite avec les valeurs et la triple approche de la Banque Triodos. Il s'agit de toujours poser trois questions lorsque l'on nous approche pour financer un projet ou une activité : Une idée florissante et bien enracinée, capable de motiver les personnes, se cache-t-elle derrière l'activité ? Existe-t-il une communauté de développement ou un esprit d'entreprise partageant une culture forte ? L'activité est-elle rentable et répond-elle à un besoin réel ? En 2016, nous lancerons également 'Engage', un outil en ligne de collaboration et d'apprentissage pour tous les collaborateurs de la Banque Triodos, qui contribuera, de manière tangible, à apprendre, partager et conserver des connaissances. Apprendre de nos parties prenantes est un élément crucial pour la poursuite du développement de la Banque Triodos. Cela englobe la participation aux réseaux sociaux afin d'identifier les besoins financiers du futur, ainsi que les projets et les personnes qui changeront l'économie et la rendront plus durable et sociale.
- Approfondir notre approche relationnelle : nous travaillerons en particulier avec les clients, par l'optimisation des communautés et réseaux dans nos secteurs, mais aussi par le partage de connaissances et l'échange de points de vue. Et nous exploiterons la technologie en rapide évolution pour appuyer - plutôt qu'étioler - les relations. En 2015, nous avons accueilli des centaines de réunions qui ont fait se rencontrer collaborateurs, épargnants et investisseurs avec des emprunteurs de l'Europe entière. Nous avons également renforcé nos

partenariats existants avec les banques, tels que ceux avec la Global Alliance for Banking on Values (GABV), en échangeant des connaissances et de l'expertise dans un certain nombre de domaines allant du reporting d'impact à la réunion d'administrateurs afin de débattre d'enjeux communs. Nous avons aussi créé et participé à de nouvelles alliances, à l'instar de la B Corporation, un organisme de certification pour les entreprises qui veulent être profitables pour la société et les investisseurs. Nous avons, par exemple, accueilli un événement spécial à la Banque Triodos afin de lancer B Corporation en Europe.

## Impact, risque et rendement – une entreprise intégrée

Ces domaines de focalisation stratégique nous aideront à bâtir sur les réalisations du passé et à développer un impact positif et durable à l'avenir. Nous aurons de plus en plus souvent recours aux facteurs impact, risque et rendement pour comprendre et évaluer cette évolution et cette performance de manière globale.

Les banques se sont traditionnellement intéressées au risque et au rendement, essentiellement pour éviter des résultats négatifs et pour permettre aux investisseurs de comprendre la performance d'une institution spécifique. On a tendance à considérer le risque et le rendement dans une perspective à court terme, en particulier quand une institution estime que son principal objectif consiste à maximiser le rendement pour les investisseurs. Il s'agit d'une perspective qui évalue une société uniquement à travers l'étroit prisme de la performance financière et qui néglige la relation plus large qu'a une entreprise avec la société et l'environnement - et son impact sur ceux-ci.

La Banque Triodos utilise l'impact, le risque et le rendement pour comprendre son évolution globale et sa place dans le monde qui l'entoure. Cela signifie nécessairement une perspective positive, sur le long terme. En effet, si votre objectif est d'avoir un impact social, environnemental et culturel durable, tout en vous focalisant sur le risque et le rendement –

comme le fait la Banque Triodos –, votre horizon s'inscrit inévitablement sur le plus long terme et présente une perspective positive et globale.

## Impact

La Banque Triodos veut générer un impact durable. Quand nous parlons d'impact, nous sommes soucieux de ce que nos actions, en particulier le financement et la facilitation d'investissements, représentent concrètement pour les personnes. Il y a impact quand on génère un résultat positif, non seulement au niveau transactionnel, mais aussi au niveau social ou écologique.

De plus en plus de banques et entreprises parlent de durabilité et de leurs efforts en faveur d'un impact durable. Cette approche peut avoir une portée plus limitée en se focalisant, par exemple, sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ou le désengagement du financement d'industries qui utilisent des combustibles fossiles. Autant de buts louables. En effet, la Banque Triodos a rejoint d'autres institutions financières néerlandaises qui ont signé un 'Engagement carbone' lors de la conférence COP21 à Paris, en s'engageant à expérimenter le principe de l'empreinte carbone annuelle, à la publier et à définir des objectifs en matière d'investissements. Néanmoins, l'impact va bien au-delà. Nous voulons utiliser le financement comme catalyseur de la concrétisation de nouvelles idées durables dans l'économie réelle.

Tout en générant un impact, nous tenons également à mieux comprendre et à communiquer notre impact. En 2015, nous avons donné davantage d'informations utiles sur l'impact qualitatif des financements de la Banque Triodos, vérifié les données d'impact que nous fournissons et mis au point un manuel destiné à fournir aux collaborateurs tout ce qu'ils doivent savoir sur notre impact et la manière de mettre en œuvre nos rapports. À notre avis, il est utile de fournir des données d'impact qui ont pour rôle d'étayer, plutôt que de devancer, la preuve qualitative de l'impact. En 2015, nous avons pris des mesures afin de partager notre approche de l'impact auprès

de publics extérieurs, et tiré des enseignements du travail réalisé par d'autres. Nous avons l'intention de développer cela au cours des trois prochaines années et passer d'une focalisation uniquement sur le reporting d'impact vers la manière dont nous gérons l'impact avec davantage d'efficacité au sein de l'entreprise même. Un exemple valant mieux qu'un long discours, la Banque Triodos s'efforce de procéder de la sorte dans le chapitre consacré à l'impact dans son rapport annuel en ligne – [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

Nous avons également joué un rôle actif dans la mise au point du tableau de bord de la Global Alliance for Banking on Values afin que les parties prenantes aient une meilleure compréhension de la durabilité de différentes banques. Nous avons à nouveau publié le tableau de bord complet dans notre rapport annuel. D'autres banques membres de la GABV ont également accepté de publier leurs tableaux de bord sur un site web spécial en 2016.

## Risque

Puisque notre point de départ est d'avoir un plus grand impact sur le long terme, il est primordial de faire preuve de résilience financière et par conséquent, nous avons veillé en permanence à la grande qualité de notre portefeuille de crédits. L'appétit pour le risque modéré de la Banque Triodos est un élément important menant à cette résilience. Nous disposons d'un historique de crédits de grande qualité. Autrement dit, assez peu d'emprunteurs ont été incapables de rembourser les prêts que nous leur avons consentis.

Le secteur bancaire, du moins dans ses fonctions clés, tend vers la réduction des risques. Un certain niveau de risque est toutefois nécessaire pour induire le changement et l'évolution. Nos parties prenantes nous ont demandé de revoir notre approche en termes de risque afin de générer davantage d'impact, et nous le ferons. Toutefois, il importe de comprendre qu'un impact plus marqué ne signifie pas nécessairement plus de risque et moins de rendement. En effet, vu la perspective à



long terme inhérente de l'impact, un impact accru implique, à nos yeux, une réduction des risques et de meilleurs rendements à terme.

## Rendement

La Banque Triodos a été en mesure de générer des rendements équitables stables sur une période prolongée. En 2015, la Banque Triodos a toutefois dû faire face à une forte concurrence des banques traditionnelles montrant un intérêt croissant pour la durabilité comme opportunité commerciale. Nous avons ainsi rencontré une concurrence croissante au niveau d'entreprises durables solides à la recherche de financements. En outre, les entrepreneurs demeurent incertains quant à l'avenir, en matière de marchés et de politiques gouvernementales touchant leurs secteurs, et ils rechignent à investir ou emprunter de l'argent. Tandis que les taux d'intérêt demeurent extrêmement bas, les modèles de gestion des banques, y compris ceux de la Banque Triodos, peuvent en subir les effets délétères. Cela se vérifie tout particulièrement quand les excédents de liquidités doivent être investis à des taux d'intérêt négatifs. Malgré cela, nous avons réussi à poursuivre le développement de notre portefeuille de crédits durables, en hausse de 13% en 2015. Le portefeuille de crédits total, y compris les crédits à court terme aux pouvoirs locaux, a progressé de 22%.

La Banque Triodos a un ensemble d'activités équilibré, qui tire également profit de la réussite de l'activité d'investissement d'impact logée dans Triodos Investment Management, dont les actifs sous gestion ont progressé de 19% en 2015.

## Une institution résiliente centrée sur l'impact

Combiner l'Impact avec le Risque et le Rendement reflète l'approche basée sur les valeurs de la Banque Triodos. Elle existe au profit des personnes, de l'environnement et de la culture et elle intègre dans ses activités l'impact non financier et la performance financière. La performance financière n'en est pas moins importante pour la Banque Triodos parce qu'être une institution financière résiliente est

primordial pour induire un changement durable sur le long terme.

Nos parties prenantes le comprennent, comme le montre l'analyse de matérialité ci-dessous. La volonté d'avoir une banque résiliente se reflète également dans les objectifs stratégiques énoncés ci-après. Ces objectifs décrivent la manière dont nous générons un impact positif ainsi que nos projets futurs. Ils reflètent également les opinions de nos parties prenantes et de la Banque Triodos elle-même.

Pour maintenir notre position d'institution financière robuste, nous avons conservé une position de capital solide (ratio CET1 de 19%) et géré la croissance des crédits, dépôts et investissement durant l'année. Suite à ces efforts collectifs, l'ensemble des actifs sous gestion de la Banque Triodos s'est établi à 12,3 milliards d'euros à la fin de l'année.

Préserver un équilibre sain entre les crédits et l'abondant afflux de dépôts, tout en continuant de diversifier notre portefeuille de crédits, n'est pas chose aisée. Les crédits hypothécaires durables poursuivent leur progression et contribuent à cet effort. Ceux-ci incitent les propriétaires de maisons à vivre dans des biens plus écologiques. Ce segment d'activité s'est développé de 52% au cours de l'année et a contribué à obtenir un ratio de 62% entre les crédits durables et les dépôts.

Nous devons également répondre à un nombre sans cesse croissant d'obligations réglementaires. En d'autres termes, nous avons continué à déployer beaucoup d'efforts et à consacrer d'importantes ressources en la matière durant l'année, et avons pu compter sur des équipes de gestion des risques renforcées et des structures de gouvernance interne plus robustes. Au final, la réglementation ne doit pas être un obstacle à notre capacité à dialoguer avec les clients. La réglementation ne doit pas saper le dialogue avec les clients quand, par exemple, elle devient un échange de protocoles. Nous nous sommes efforcés d'avoir un dialogue constructif avec les instances de réglementation et le grand public en

2015 pour veiller à ce que la réglementation soit proportionnelle tant pour les petites banques que pour les banques de taille moyenne, et à ce qu'elle soit efficace.

## Nos parties prenantes et la raison de leur grande importance

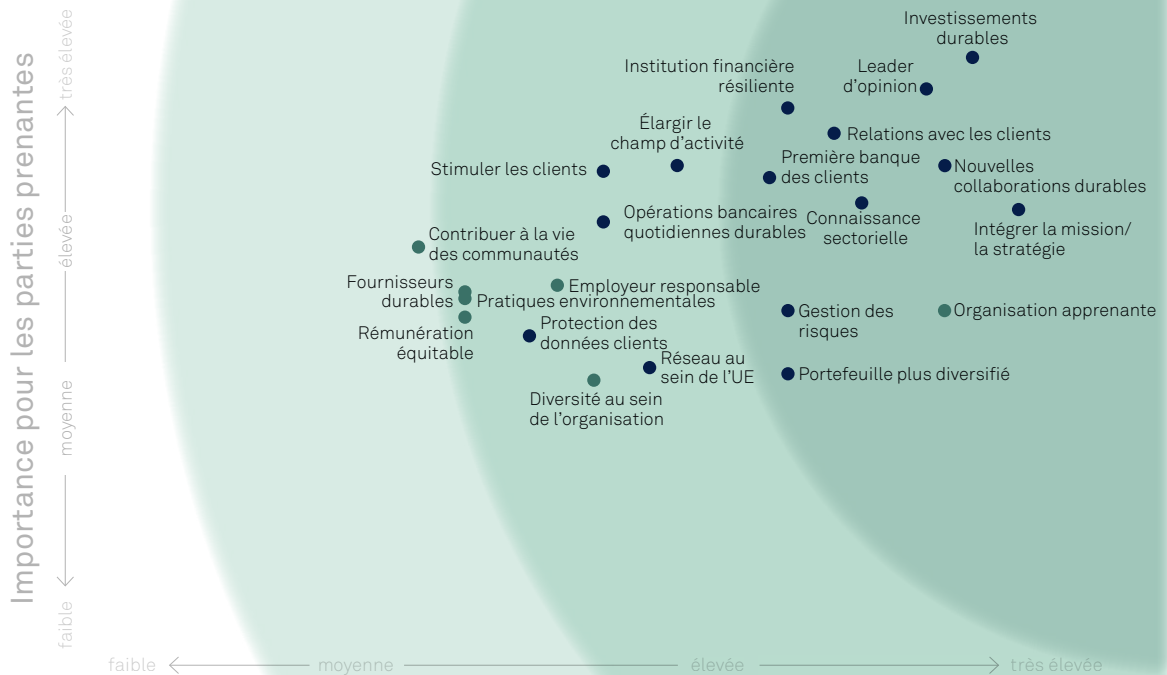
La résilience de la Banque Triodos est également soutenue par notre dialogue proactif avec nos parties prenantes. Nous avons tiré parti de discussions ouvertes avec nos parties prenantes, pendant de longues années et de diverses façons - des 'journées de la clientèle' auxquelles ont participé des centaines de clients de tous les pays où nous sommes actifs aux assemblées de détenteurs de certificats d'actions et aux enquêtes. Mais alors que certaines organisations interrogent leurs parties

prenantes sur ce qu'elles devraient faire et le font par la suite, la Banque Triodos a une approche différente.

L'essence de la banque est le point de départ de tout ce que nous entreprenons. Il s'agit de notre identité, et dès lors, elle est considérée comme l'une de nos parties prenantes. Elle est également essentielle dans le dialogue avec nos autres parties prenantes.

Dans ce contexte, outre les multiples interactions avec les parties prenantes durant l'année, nous suivons un processus formel qui est considéré comme une bonne pratique par un grand nombre d'entreprises pour analyser les enjeux les plus importants pour nos parties prenantes et nous-mêmes. Cette approche suit les directives G4 de la Global Reporting Initiative.

## Matrice de matérialité



- qui nous finançons et comment nous délivrons des services financiers durables
- comment nous opérons en tant qu'institution responsable

Les entreprises sont de plus en plus souvent encouragées à orienter leurs rapports de durabilité dans ce sens, plutôt que de publier des données relatives à des enjeux très variés, dont certains n'influencent pas réellement l'impact global de leur institution. Nous sommes partisans de cette approche axée sur ce qui revêt le plus de matérialité, plutôt que d'avoir une liste étendue de facteurs plus ou moins pertinents à contrôler. À l'issue d'échanges structurés avec nos parties prenantes, nous avons exposé ces questions dans l'analyse de matérialité ci-après.

Notre activité de dialogue a montré clairement que nos parties prenantes et la Banque Triodos attachent de l'importance à bon nombre d'enjeux identiques. Par conséquent, nous n'avons pas identifié d'enjeu 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 et de nos parties prenantes concordent. Dans le même temps, nos parties prenantes s'intéressent toujours plus à ce que nous 'faisons' en tant qu'organisation plutôt qu'à notre comportement responsable en tant qu'institution. Les trois groupes de parties prenantes de la Banque Triodos sont définis comme suit :

- Celles qui effectuent des transactions économiques avec l'entreprise (par ex. les clients, les détenteurs de certificats d'actions, les collaborateurs et les fournisseurs).
- Celles qui n'effectuent pas de transactions économiques, mais qui s'intéressent de près à la Banque Triodos d'un point de vue sociétal (par ex. des ONG, des gouvernements, les médias et les communautés qui bénéficient de nos financements).
- Celles qui nous apportent de nouvelles idées et connaissances (par ex. des conseillers et des sources d'inspiration), nous incitant à réfléchir, à repenser et à explorer de nouveaux territoires.

L'analyse de matérialité de cette année est plus internationale que la précédente. Elle comprend les résultats d'une enquête réalisée dans tous les pays où nous sommes présents. Nous avons demandé également à un bureau professionnel de réaliser

cinq entretiens individuels qualitatifs avec des parties prenantes en Belgique. Nous avons aussi organisé une réunion regroupant des représentants des trois groupes de parties prenantes de la Banque Triodos. Enfin, nous avons mené des entretiens individuels au siège central de la banque.

Les résultats suggèrent que les parties prenantes de la Banque Triodos veulent qu'elle demeure un leader de la finance durable, dont la stratégie reflète et appuie cette mission. De plus, les investissements d'impact (combinant, dans ce cas de figure, les crédits aux entreprises durables et l'investissement dans celles-ci) et l'offre de services financiers durables sont considérés comme très importants à la fois par la Banque Triodos et par ses parties prenantes. Nous partageons en partie l'intérêt de nos parties prenantes à adapter le cas échéant notre approche au risque pour accroître l'impact global. Notre focalisation sur l'innovation est, en partie, une réponse à ce but commun.

L'analyse montre que nos parties prenantes estiment qu'il est important que la Banque Triodos fasse figure de chef de file dans le secteur bancaire fondé sur les valeurs. Nous pensons aussi que la Banque Triodos doit jouer un tel rôle, et donc servir de référence pour le secteur bancaire parce que cela peut amplifier notre impact, en influençant le débat sur la manière d'améliorer le système bancaire, par exemple. En outre, nous partageons la priorité citée par nos parties prenantes : aider nos clients emprunteurs à accroître encore leur durabilité. On en trouvera des exemples, notamment des entretiens avec des emprunteurs, dans la version électronique du rapport annuel de la Banque Triodos, disponible à l'adresse [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

Il convient de noter que le fait d'être une banque paneuropéenne a été une priorité relativement faible pour nos parties prenantes dans l'enquête. Toutefois, lors d'une rencontre en face-à-face, les parties prenantes ont attaché beaucoup d'importance à la présence européenne de la Banque Triodos. Un pourcentage élevé de répondants n'a pas pu répondre ou n'a pas répondu à cette

question de l'enquête, ce qui laisse penser qu'elle pourrait ne pas avoir été bien comprise. Par conséquent, son importance pour les parties prenantes pourrait être sous-estimée dans l'analyse du graphique.

Contrairement à ce qui se passe pour les grandes banques traditionnelles, la rémunération n'est pas vraiment prioritaire pour nos parties prenantes ni pour notre banque. Ceci reflète peut-être l'approche dominante de la Banque Triodos en matière de rémunération et laisse à penser que sa politique est bien comprise. Par exemple, la Banque Triodos n'offre pas de primes, et l'écart entre les salaires les plus bas et les plus élevés est relativement faible. Pour des informations plus détaillées sur notre politique salariale et pour une analyse plus approfondie des résultats de cette étude, consultez le site web, via l'adresse [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

Nous exploiterons directement les résultats de cette activité d'engagement des parties prenantes, ainsi que les exemples cités ici, dans la mise au point de nos objectifs stratégiques. Les résultats donneront aussi plus généralement des informations sur notre travail durant toute l'année, comme référence pour de nouvelles idées et pour le développement de l'activité existante. Nous avons en particulier l'intention, à plus long terme, d'approfondir notre activité d'engagement des parties prenantes en général et exploiterons ce travail comme base de progression.

## Objectifs stratégiques

Le tableau ci-après décrit les objectifs stratégiques clés de la Banque Triodos en 2015 et les progrès réalisés. Nous avons opéré une distinction entre la mise à jour de nos objectifs stratégiques et la description des nouveaux objectifs clés du plan triennal 2016-2018.

Ceci est l'illustration des plans triennaux qui ont été établis en fonction des objectifs stratégiques développés suite au travail portant sur la perspective stratégique à 10 ans décrite ci-dessus.

Ces informations reflètent quelques-uns des principaux enjeux soulevés lors de l'analyse de matérialité et qui constituent des priorités tant pour la Banque Triodos que pour nos parties prenantes.

### Nos objectifs stratégiques clés

Continuer à faire en sorte que nos activités reflètent ce que nous sommes, en intégrant notre mission et notre stratégie.

Être reconnue par les acteurs les plus influents comme une référence de banque fondée sur les valeurs, contribuant au développement d'un secteur bancaire plus diversifié, transparent et durable.

### Notre performance en 2015

Plans stratégiques pour les trois piliers clés conçus et mis en œuvre pour montrer clairement comment nous accomplirons notre mission.

Finalisation de Triodos 2025, notre perspective stratégique à long terme, utilisée comme contexte de notre processus de développement stratégique pour le plan d'entreprise 2016-2018. Nous rendrons publics les résultats de cette perspective à 10 ans en 2016.

Continuer à jouer un rôle de chef de file dans le développement de la GABV, en tant que Président, et un rôle actif au sein du Sustainable Finance Lab et d'autres organes clés.

Continuer de siéger au sein du Conseil d'administration de la NVB (Association bancaire néerlandaise).

Coprésider la Task Force européenne sur le secteur bancaire et siéger au Comité directeur du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP) et publier un rapport majeur afin de promouvoir un impact positif du secteur financier lors de la conférence COP21 de Paris.

Nouvelle adhésion à la B Corporation – certification d'entreprises qui ont pour but de bénéficier à la société et pas seulement aux actionnaires, accueil du lancement européen de l'organisation.

Dialoguer avec nos clients et parties prenantes.

Internationalisation du dialogue avec nos parties prenantes via une enquête réalisée dans tous les pays, et des entretiens de qualité et un événement rassemblant les parties prenantes respectivement en Belgique et aux Pays-Bas.

Organisation d'assemblées des clients et des détenteurs de certificats d'actions dans tous les pays, avec une approche plus cohérente dans toutes les succursales.

Enquête réalisée auprès des détenteurs de certificats d'actions et publication des résultats, avec 4.500 participants (sur 32.500).

Organisation de journées thématiques, respectivement pour nos collaborateurs, le management, le Conseil d'administration de la SAAT et les parties prenantes externes.

Renforcer notre impact en continuant à mettre clairement l'accent sur le financement d'entreprises durables.

Le ratio crédits/dépôts (calculé en tenant uniquement compte des crédits d'impact) a diminué de 63% en 2014 à 62% en 2015.

Diversification de notre portefeuille de crédits, y compris par le développement de nouveaux sous-secteurs (par exemple, financement de notre premier projet de stockage d'électricité en Corse).

Lancement du Multi Impact Fund, qui permet un meilleur accès à l'investissement d'impact pour les investisseurs particuliers (néerlandais) et poursuite de nos efforts visant à élargir la participation des clients particuliers européens à l'investissement d'impact par notre réponse à la Consultation UE sur l'Union des marchés des capitaux.

Nous avons continué à ne financer les crédits que grâce à l'épargne de nos clients, et non grâce aux instruments du marché monétaire proposés par d'autres banques.

Devenir la 'banque de prédilection' de nos clients.

Pour devenir la première banque de nos clients, la mise sur pied du compte courant à lancer sur le marché britannique en 2016 est en cours. La date de lancement du compte complet a toutefois été reportée au début 2017.

Renforcer et continuer de développer une base paneuropéenne.

En Espagne, la création d'une nouvelle plateforme ICT est en cours. Sa mise en œuvre finale est reportée à 2016.

Poursuite de l'étude de la création d'une succursale à part entière en France.

Un 'Vision Renewal Programme' a été mis sur pied afin d'appuyer le 'Theme Day on Sustainable Real Estate' qui a pour but de renforcer ce domaine d'activité dans toutes les succursales en 2015. Des programmes de développement similaires sont prévus en 2016-2018.

Ouverture d'une nouvelle agence à Gand, en Belgique.

Amélioration de la rentabilité en Allemagne. Toutefois, la succursale allemande n'a toujours pas atteint le seuil de rentabilité.

Mise en œuvre intégrale en 2015 des changements de gouvernance interne à l'échelle du groupe qui ont débuté en 2014.

Nomination de Directeurs centraux du Business Banking, du Marketing, du Retail banking et des Opérations pour renforcer notre approche paneuropéenne.

Ouverture de deux nouvelles agences commerciales en Espagne, sur les quatre à six prévues.

Privilégier la résilience à long terme plutôt que les bénéfices à court terme, et offrir un rendement sur fonds propres correct.

Nous avons affiché un rendement sur fonds propres de 5,5%. La Banque Triodos conserve un niveau relativement élevé de fonds propres et un excédent de liquidités substantiel, d'où un moindre rendement sur fonds propres.

Nous avons affiché un ratio de levier de 8,4%, alors que le ratio de levier minimal exigé en Europe est de 3%.

Assurer la stabilité de notre bilan en diversifiant notre portefeuille de crédits.

Les crédits hypothécaires durables représentent 40% de la croissance totale du portefeuille de crédits en 2015 (contre 18% en 2014) En 2015, cela a représenté une hausse de 404 à 616 millions d'euros.

Encourager nos collaborateurs à jouer un rôle actif dans une organisation apprenante.

Plateforme de collaboration et de dialogue interbancaire créée pendant l'année, mais dont le déploiement a été reporté à 2017.

Organisation d'une journée thématique interbancaire sur la propriété durable, partage de connaissances de succursales matures avec d'autres plus récentes. Organisation de réunions du groupe d'étude sur les valeurs et l'essence de la banque pour les nouveaux collaborateurs.

Le nombre moyen de jours de formation par collaborateur est passé de 4,3 à 4,6 en 2015. Plus grande internationalisation du siège, avec des nominations internationales multiples à différents niveaux de l'organisation et des détachements à long terme du siège vers les succursales.

Trois fois par an, organisation de séminaires sur les valeurs pour nos collaborateurs en place depuis un à trois ans.



Opportunités d'apprentissage multiples, y compris une Leadership Conference (P-B) et une conférence pour les collaborateurs (R-U) qui se sont déroulées pendant l'année.

### Triodos Investment Management Nos objectifs stratégiques clés

Triodos Investment Management gagnera en impact en consolidant sa position de partenaire expérimenté et professionnel de prédilection en matière d'investissement d'impact.

### Notre performance en 2015

La plupart des fonds ayant attiré beaucoup de capitaux frais, les actifs totaux sous gestion se sont hissés à 3,14 milliards d'euros.

Voir [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com) pour des détails sur l'impact de Triodos Investment Management.

Triodos Investment Management poursuivra la mise au point de nouvelles solutions d'investissement d'impact.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2015, Triodos Investment Management a lancé Triodos Multi Impact Fund, un fonds de fonds d'impact destiné aux investisseurs privés aux Pays-Bas.

En dépit d'évolutions préoccupantes sur les marchés financiers, les fonds ISR de Triodos ont affiché une progression significative et le développement de la méthodologie de ces fonds s'est poursuivi en 2015.

### Triodos Private Banking Nos objectifs stratégiques clés

Développer le Private Banking par un véritable dialogue, pour compléter l'offre de la Banque Triodos destinée aux particuliers et répondre à la demande d'une approche globale combinant le conseil financier, le rendement financier et les valeurs personnelles.

### Notre performance en 2015

Les actifs de placement de ce groupe de clients ont progressé en suivant la croissance globale de Triodos Private Banking en 2015.

Nous avons organisé une réunion interactive, à laquelle ont répondu plus de 100 de nos clients privés, afin de discuter de l'avenir de la production alimentaire.

Comme nous l'avons décrit ci-dessus, la Banque Triodos a mis sur pied un plan prospectif et des objectifs stratégiques pour les trois prochaines années, en s'appuyant sur une perspective à 10 ans élaborée en 2014 et 2015 et destinée à lui permettre de continuer d'accomplir sa mission à l'avenir. Les éléments clés de ce plan suivent ci-après. Nous prévoyons de faire rapport sur notre évolution concernant ces objectifs à partir de l'année prochaine.

## Objectifs stratégiques du plan d'entreprise 2016-2018

### Financement d'impact

Nous voulons développer nos financements – par le biais de crédits, d'investissements et de dons – afin d'avoir un impact positif :

- Diversifier nos secteurs de crédits pour étendre leur impact et répartir le risque.
- Communiquer clairement notre vision sur l'aide que nous apportons aux secteurs afin d'induire des changements progressifs dans leur durabilité et nos objectifs, et progresser afin de générer un impact positif.
- Développer nos fonds d'investissement de manière significative.
- Accroître de manière importante notre capacité à appuyer des initiatives innovantes par le biais de dons.

## Objectifs pour 2016-2018

Nous focaliser sur la croissance des crédits – avec une cible de 15% à 20% de croissance nette de ceux-ci.

Développer de nouveaux secteurs et sous-secteurs pour diversifier notre portefeuille et rester en adéquation avec les besoins de la société. Mettre en place des initiatives, dont le financement durable et le réseau de services, afin de contribuer à fournir des solutions de financement alternatives aux clients et des sessions d'impulsion 'Heart-Head' (P-B) afin de créer des communautés apprenantes pour les entrepreneurs.

Communiquer notre vision du développement de secteurs spécifiques, en donnant un cadre pour la contribution en termes d'impact que nous visons. Triodos Investment Management s'est fixé pour but de porter ses actifs sous gestion à 3,6 milliards d'euros en 2016. Le but est de bâtir un portefeuille plus équilibré de fonds d'investissement d'impact ayant un impact dans des domaines clés liés à des objectifs de développement durable des Nations-Unies. Pour ce faire, l'accent est mis sur la dignité humaine, le développement, la responsabilité et la protection de la planète.

Private Banking examinera la possibilité de mettre en rapport des clients privés particuliers avec des entrepreneurs sociaux à la recherche de financements.

Private Banking évaluera également les services d'investissement dans le but de proposer aux clients une application en ligne d'orientation en matière d'investissements. L'application devra combiner un outil de gestion de portefeuille facile à utiliser et des informations sur l'impact des fonds Triodos sur le développement durable. Son lancement est prévu en 2017.

Développer l'activité de la Fondation Triodos dans plusieurs pays par le biais du crowdfunding et d'autres activités liées aux dons.

### Élargir notre champ d'activité

Nous voulons développer la portée de notre offre de produits et services. Autrement dit, compléter nos services existants afin de pouvoir répondre de manière flexible à un large spectre de besoins de nos clients dans une approche relationnelle.

Au Royaume-Uni, poursuite de la mise sur pied d'un compte courant personnel dont le lancement est prévu en 2017, et élargissement de la gamme de produits d'autres succursales.

La décision d'ouvrir une succursale à part entière en France sera prise en 2016.

Ouverture de quatre nouvelles agences commerciales en Espagne.

Poursuite des journées thématiques en 2016 afin de couvrir nos services aux entrepreneurs au-delà des crédits garantis par un bien immobilier.

Triodos Investment Management vise à développer son réseau de distribution international et disposer d'une base d'investisseurs résiliente et diversifiée. Elle vise à développer ses fonds existants et à créer de nouvelles solutions d'investissement reposant sur des valeurs.

Triodos Investment Management poursuivra l'étude du développement de ses fonds ISR. En 2018, elle vise à proposer un nouveau portefeuille d'investissements d'impact dans lequel seraient représentées toutes les catégories d'actifs, par le biais d'investissements à la fois directs et du secteur boursier.

Développer l'activité de la Fondation Triodos dans plusieurs pays par le biais du crowdfunding et d'autres activités liées aux dons.

### Approfondir notre approche relationnelle

Nous voulons arriver à un point où notre offre est davantage conditionnée par les besoins de nos clients que par nos produits.

Nous voulons bâtir des communautés de parties prenantes interconnectées où nous établissons des connexions et sommes le catalyseur de discussions productives entre nos clients.

Créer des initiatives de relation clientèle plus larges, afin de contribuer à proposer à nos clients des solutions financières alternatives et créer des communautés apprenantes pour les entrepreneurs.

Améliorer nos relations avec les clients et les parties prenantes, avec un réexamen intégral de la présence en ligne de la Banque Triodos et la mise sur pied d'un projet d'Intelligence Marketing afin d'approfondir notre compréhension des clients et de leurs besoins.

Développer le processus de dialogue avec les parties prenantes, organiser des réunions mixtes de clients et de détenteurs de certificats d'actions, et réaliser une enquête au niveau de l'ensemble du groupe.

### Innovation : nouvelles entreprises et partenariats

Nous voulons que l'innovation soit au cœur de l'activité de chaque unité opérationnelle, avec la mise en place d'un processus d'innovation clair et une allocation sûre des ressources.

De nouvelles entreprises devront être lancées dans des domaines identifiés qui présentent un intérêt en termes d'innovation.

Mettre sur pied de nouvelles initiatives qui vont au-delà de la banque, en mettant l'accent sur de nouvelles entreprises et partenariats innovants, en collaboration avec les clients et parties prenantes. Ces entreprises devront intégrer un portefeuille équilibré dans le cadre du futur modèle d'entreprise de la banque.

### Opérations d'exploitation résilientes et efficaces

En 2018, nous voulons avoir renforcé la résilience et l'efficacité de nos opérations afin de répondre aux attentes des clients et de la société et d'avoir une maîtrise certaine à des niveaux de coûts acceptables.

Les processus internes aux unités d'exploitation et fonctions internes seront évalués afin d'optimiser l'efficacité des pratiques de travail.

Nous accroîtrons notre présence en ligne et alignerons nos processus sur les besoins des clients afin d'obtenir une simplification maximale – l'objectif étant de répondre aux attentes de nos clients, qui évoluent rapidement.

### Devenir une organisation apprenante

D'ici à 2018, nous voulons que la mission et l'essence de la Banque Triodos soient mieux comprises et qu'il y ait un dialogue dans la communauté des collaborateurs.

Nous voulons que les collaborateurs bénéficient d'une culture ouverte, collaborative, tant à l'extérieur qu'en interne, avec une structure organisationnelle flexible, permettant l'apprentissage, l'échange et le développement des talents.

### Initier le dialogue avec la société sur le changement positif

Nous voulons initier des discussions, à de multiples niveaux, sur le rôle de l'argent et du financement dans la création d'un impact positif dans le monde. Et nous voulons partager notre vision sur la manière dont les personnes peuvent faire la différence par le biais d'une utilisation consciente de l'argent.

### Portefeuille équilibré Impact-Risque-Rendement

Nous voulons voir chaque unité opérationnelle gérer un portefeuille d'activités équilibré, gérer notre profil Impact-Risque-Rendement afin de nous permettre d'accroître notre impact dans un cadre risque/rendement acceptable.

Nous voulons préserver la stabilité du rendement sur fonds propres du groupe.

Mettre en place une nouvelle plateforme interne en ligne au sein de la banque afin d'améliorer la collaboration sur des sujets communs.

Encourager et appuyer les échanges entre départements et bureaux internationaux, ainsi qu'avec les banques membres de la GABV, pour créer un environnement de travail plus dynamique, en améliorant les dispositions pratiques relatives à ces efforts.

Développer l'Académie Triodos afin qu'elle couvre tous les aspects du développement de la gestion au sein du groupe, ainsi que le Programme de formation aux valeurs pour appuyer l'inclusion des valeurs et de l'essence de la banque dans notre travail au quotidien.

Améliorer notre approche du développement des talents, en identifiant et appuyant les collaborateurs dans l'ensemble de l'organisation.

Poursuivre des partenariats clés déjà établis, approfondir et développer l'impact des partenariats d'entreprise, y compris les liens avec les institutions académiques, et devenir plus actif dans des organes européens ciblés afin de faire avancer le projet de financement durable.

Apprendre des parties prenantes externes et collaborer avec celles-ci à de nouveaux programmes de développement et d'innovation.

Améliorer le ratio des crédits sur les dépôts pour qu'il atteigne entre 65% et 70%.

Mettre au point un système de catégorisation cohérent des impacts pour l'ensemble du groupe. Nous nous appuyerons sur nos rapports d'impact existants pour induire un impact positif dans l'ensemble de nos processus de gestion.

## Résultats

En complément de la synthèse des chiffres clés publiée au début du présent rapport, vous trouverez ci-après les résultats les plus importants de l'exercice 2015, des informations détaillées concernant les unités d'exploitation de la Banque Triodos, ses produits et services et la mesure de leur impact plus large, ainsi que les perspectives pour les années à venir. Dans la mesure où la Banque Triodos intègre sa mission fondée sur les valeurs dans 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 concrétisent dans la pratique quotidienne de la banque.

### Banque Triodos

En 2015, les revenus de la Banque Triodos ont augmenté de 12% pour atteindre 212 millions d'euros (190 millions d'euros en 2014). Ce niveau est jugé satisfaisant. Triodos Investment Management et Investment Advisory Services y ont contribué à hauteur de 31 millions d'euros (même montant en 2014). En 2015, les commissions ont représenté 32% des revenus totaux (33% en 2014), conformément aux prévisions.

L'ensemble des actifs sous gestion, incluant la Banque Triodos, les fonds d'investissement et le Private Banking, a crû de 1,7 milliard d'euros, soit 16%, atteignant 12,3 milliards d'euros au total. Cette croissance est supérieure aux prévisions.

Le total du bilan de la Banque Triodos a progressé de 15%, à 8,2 milliards d'euros, grâce à la croissance soutenue des dépôts de la clientèle et au nouveau capital levé durant l'année dans l'ensemble des succursales. Il s'agit d'un résultat très positif puisque la croissance attendue était estimée entre 5% et 15%.

La Banque Triodos compte désormais 607.000 clients, une chiffre en hausse de 15%, alors que la croissance attendue oscillait entre 10% et 15%. La définition de la notion de 'client' a été affinée en 2014 afin qu'elle puisse être rapportée de manière plus cohérente et plus précise dans l'ensemble des succursales. Nous continuerons néanmoins à mentionner le nombre de comptes dans la section 'Chiffres clés' du rapport annuel.

La croissance continue des dépôts, en dépit de taux d'intérêt extrêmement bas, démontre qu'un nombre croissant de personnes choisissent leur banque et la manière dont celle-ci utilise leur argent de façon beaucoup plus réfléchie.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 9% durant l'année. Si l'on n'avait pas pris en compte les différentes contributions nettes au sauvetage d'établissements bancaires en 2014 et en 2015 (y compris l'impôt spécial levé en 2014 pour le sauvetage de la banque néerlandaise SNS Bank), l'augmentation des charges se serait chiffrée à 15%. Le montant des charges d'exploitation est en ligne avec les prévisions. La hausse a résulté du développement des activités et de la nécessité de répondre aux exigences réglementaires.

Le ratio charges d'exploitation/total des produits a atteint 71% (73% en 2014). Le bénéfice avant impôts et provisions pour dépréciation des créances a été porté à 61,4 millions d'euros (51,2 millions d'euros en 2014). Les provisions pour dépréciation des créances sont passées de 11,1 millions d'euros en 2014 à 7,6 millions d'euros en 2015.

Le bénéfice net s'est chiffré à 40,7 millions d'euros, en hausse de 35% (30,1 millions d'euros en 2014). Les provisions pour dépréciation des créances ont été ramenées à 0,16% du portefeuille de crédits moyen, contre 0,28% en 2014, ce qui reflète la grande qualité de ce portefeuille dans l'ensemble des succursales. Cette évolution reste donc favorable et correspond à nos performances passées, qui sont relativement basses.

La Banque Triodos a généré un rendement sur fonds propres de 5,5% en 2015 (4,4% en 2014). Jusqu'à présent, l'objectif à moyen terme était d'atteindre un rendement sur fonds propres de 7% dans des conditions économiques normales. Dans ce contexte, le rendement réalisé en 2015 est considéré comme satisfaisant. Cet objectif doit être considéré comme une moyenne réaliste, calculée sur une longue période, pour le type d'activités bancaires exercées par la Banque Triodos. Si la tendance actuelle, caractérisée par des taux d'intérêt extrêmement bas ainsi que par des coûts réglementaires et des exigences en capital de plus en plus élevés, perdure, l'issue la plus probable est un rendement sur fonds propres plus faible. Dès lors, la Banque Triodos vise un rendement sur fonds propres compris entre 3% et 5% en 2016.

Dans les conditions de marché actuelles, et bien que la Banque Triodos continue à améliorer sa rentabilité, il est peu probable qu'elle dépasse cet objectif au cours des trois prochaines années, en raison, notamment, d'investissements consentis dans l'Investissement Socialement Responsable (ISR), du lancement d'un compte courant au Royaume-Uni et de l'ouverture possible d'une succursale à part entière en France dans les années qui viennent. Les exigences en matière de fonds propres et de liquidités étant susceptibles de s'accroître encore dans le futur, nous préférons continuer à maintenir une base de fonds propres relativement élevée et un surplus de liquidités substantiel, ce qui exerce une pression à la baisse sur le rendement sur fonds propres.

Le bénéfice par action, calculé sur la base du nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice sous revue, a atteint 4,40 euros (3,41 euros en 2014), soit une hausse de 29%. Ce bénéfice est mis à la disposition des actionnaires.

La Banque Triodos propose un dividende de 1,95 euro par action (1,95 euro également en 2014), ce qui correspond à un ratio de distribution (pourcentage des bénéfices totaux distribués sous la forme de dividendes) de 44% (57% en 2014). Notre politique consiste à avoir un ratio de distribution oscillant

entre 50% et 70% afin de garantir la stabilité. Bien que 2015 ait été une année inhabituellement bonne, nous avons maintenu le dividende à 1,95 euro par action, même si cette décision fait que le ratio de distribution se situe, en conséquence, sous la barre des 50% visés.

La Banque Triodos a augmenté son capital social de 40 millions d'euros, soit 7%, grâce à des campagnes d'émission de certificats d'actions ciblant en particulier les investisseurs individuels. Ces campagnes ont eu lieu tout au long de l'année aux Pays-Bas, en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne.

Le nombre de détenteurs de certificats d'actions a continué de croître en 2015, alors même que certaines institutions, en particulier des fonds de pension, ont vendu leur participation. La croissance globale a été satisfaisante et a permis de rencontrer les exigences réglementaires en matière de capital. Le nombre de détenteurs de certificats d'actions est passé de 32.591 à 35.735 d'une année à l'autre. Les fonds propres ont augmenté de 11%, passant de 704 à 781 millions d'euros. Cette augmentation inclut le nouveau capital net et le résultat net reporté. En 2015, la plateforme interne de la Banque Triodos pour l'achat et la vente de certificats d'actions a continué à bien fonctionner. À la fin 2015, la valeur nette d'inventaire de chaque certificat était de 81 euros (78 euros en 2014).

À la fin 2015, le ratio de capital total était de 19% (même niveau qu'en 2014). La Banque Triodos vise un ratio de solvabilité de 16%. Le ratio de fonds propres de base (Core Tier 1) s'est élevé à 19% (même niveau qu'en 2014). Le ratio de solvabilité reste solide.

### Notre impact

La Banque Triodos souhaite rendre compte de l'impact plus large de ses activités de financement sur le plan social, culturel et environnemental. Notre objectif est, en effet, d'apparaître comme un leader en matière d'information relative à l'impact dans le secteur financier.

Dans ce contexte, nous avons continué à étoffer le chapitre relatif à l'impact, en y ajoutant de nouvelles données d'impact, et nous avons également incorporé ces données dans la matière du rapport du Comité exécutif soumise à un audit externe spécifique, et ce, pour la seconde année consécutive. Cette façon de faire est une extension logique de l'audit de nos résultats financiers, la Banque Triodos opérant de manière intégrée en plaçant la durabilité au cœur de son activité financière.

Les données relatives à l'impact, qui sont rapportées par l'ensemble des succursales et par Triodos Investment Management lorsque cela s'avère possible, sont basées sur un certain nombre d'hypothèses, détaillées dans le rapport annuel électronique ([www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015/](http://www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015/)). En règle générale, l'impact global d'un projet est comptabilisé lorsque la Banque Triodos l'a financé, soit totalement, soit partiellement. Lorsque l'estimation de l'impact d'un projet est incertaine, nous préférons l'ignorer.

En 2015, nous avons également participé à la création d'un manuel détaillé concernant l'information relative à l'impact au sein de l'organisation, afin de standardiser et d'introduire davantage de rigueur quant à la manière de communiquer et au type de données relatives à l'impact au sujet desquelles nous communiquons. Ceci s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. Ces améliorations ont amené la banque à revoir, dans certains cas, les définitions des données relatives à l'impact et à effectuer un reporting des données plus complet. Ce processus a eu une influence considérable sur certaines mesures d'impact, non seulement au niveau des données de 2015 mais aussi de certaines données de 2014, qu'il a fallu traiter à nouveau. Dans ces cas de figure, nous avons précisé que les chiffres avaient été 'retraités'.

Les données relatives à l'impact qui sont rapportées par l'ensemble des succursales sont basées sur un certain nombre d'hypothèses, détaillées dans notre rapport annuel électronique. En règle générale, nous privilégions une approche conservatrice au niveau des données et excluons les projets pour lesquels les chiffres de mesure de l'impact sont incertains.

Ces données fournissent une indication de l'impact non financier de la Banque Triodos. Les chiffres seuls ne suffisent pas à rencontrer la réalité, mais ils permettent néanmoins de détailler de manière quantitative l'impact que génère la mission de la Banque Triodos sur le terrain.

Pour plus de détails concernant l'impact de la Banque Triodos et de ses activités de financement, en ce compris la méthodologie utilisée pour produire les données en matière d'impact qui sont communiquées dans le présent rapport, consultez le site web, à l'adresse [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

## Environnement

### Énergie renouvelable

La Banque Triodos et ses fonds de placement, proposés via Triodos Investment Management, financent des entreprises qui augmentent en particulier l'utilisation de ressources renouvelables et soutiennent des projets qui réduisent la demande d'énergie et promeuvent l'efficacité énergétique. Fin 2015, la Banque Triodos et ses fonds de placement liés à l'énergie et au climat finançaient 358 projets à travers l'Europe (contre 362 en 2014, chiffre retraité), contribuant ainsi à une capacité de production d'énergie de 2.100 MW (2.100 MW également en 2014). Pendant l'année, ces projets ont contribué à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 1,5 million de tonnes, tout en générant de l'énergie verte équivalant aux besoins en électricité d'un million de ménages européens pendant un an (0,9 million de ménages en 2014, chiffre retraité).

### Agriculture biologique et préservation de la nature

Les fermes biologiques financées par la Banque Triodos et par Triodos Investment Management en 2015 représentaient une capacité de production équivalente à 33,6 millions de repas sur l'année, soit une quantité de nourriture suffisante pour alimenter de manière durable 30.700 personnes environ (27.700 en 2014, chiffre retraité suite à une mise à jour du facteur de conversion). Ensemble, ils ont financé quelque 36.500 hectares de terres agricoles biologiques en Europe. Cette superficie représente



un terrain agricole de la taille d'un terrain de football par groupe de 10 clients, chacun de ces terrains produisant une quantité de nourriture suffisante pour 550 repas par an.

La Banque Triodos finance également 24.000 hectares de surfaces naturelles ou conservées, soit quelque 400 m<sup>2</sup> de surface naturelle ou conservée par client.

#### Immobilier durable et crédits hypothécaires durables

En plus de proposer des crédits hypothécaires verts qui incitent des ménages à réduire leur empreinte carbone, la Banque Triodos et Triodos Investment Management financent des projets de construction et de rénovation suivant les normes de durabilité les plus élevées.

En 2015, la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont financé directement, et par le biais de l'immobilier durable, quelque 4.500 maisons et appartements et environ 310 propriétés commerciales représentant environ 280.000 m<sup>2</sup> de bureaux et d'autres espaces commerciaux.

### Social

#### Soins de santé

Grâce aux crédits octroyés au niveau européen, environ 25.000 personnes âgées (20.000 en 2014) ont pu profiter des services offerts par 341 maisons de repos et de soins financées par la Banque Triodos et par Triodos Investment Management en 2015. Cela signifie que, pour chaque client de la Banque Triodos, l'équivalent de 15 jours de soins a été financé.

#### Projets communautaires et logements sociaux

En 2015, la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont financé 316 projets communautaires et 169 projets de logements sociaux, qui fournissent directement et indirectement des logements à quelque 12.400 personnes.

### Microfinance

Les fonds spécialisés en microfinance de Triodos Investment Management ont permis de financer 100 institutions de microfinance (102 en 2014) dans 45 pays (44 en 2014), au bénéfice de 10,2 millions d'épargnants (8,2 millions en 2014) et de 15,5 millions d'emprunteurs (11 millions en 2014).

### Culture

#### Arts et culture

Au cours de l'exercice 2015, les activités de financement de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management ont permis à 14,3 millions de personnes (7,2 millions en 2014, chiffre retraité) de participer à des activités culturelles, notamment au cinéma, dans les théâtres et les musées d'Europe. Ceci résulte à la fois des crédits octroyés et des investissements au bénéfice d'institutions culturelles. Cela représente l'équivalent de 23 expériences culturelles par client de la Banque Triodos. Cette augmentation notable s'explique en grande partie par plusieurs nouveaux crédits significatifs en Espagne.

Les activités de financement de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management ont soutenu quelque 3.000 artistes et personnes actives dans le secteur culturel, et ont permis de financer une série d'organisations offrant des espaces destinés aux activités culturelles, telles que des ateliers et des cours de musique.

#### Enseignement

Quelque 986.000 personnes ont bénéficié d'un enseignement dispensé par des établissements scolaires financés par la Banque Triodos (822.000 en 2014). Ainsi, pour chaque client de la Banque Triodos, l'équivalent de 1,6 personne a bénéficié de l'enseignement dispensé par un établissement que nous avons financé.

## Perspectives

La Banque Triodos développera ses activités sur la base d'un nouveau plan triennal qui prendra cours dès 2016. Ce plan s'attachera à explorer les opportunités qui vont au-delà des activités bancaires traditionnelles, en développant des approches plus innovantes en matière de financement durable, en approfondissant son approche relationnelle et en devenant davantage encore une organisation apprenante.

Sauf circonstances imprévues, la Banque Triodos prévoit une baisse de son bénéfice d'exploitation en 2016, en raison surtout de l'introduction dans le secteur tout entier d'une contribution au système de garantie des dépôts néerlandais, d'une baisse des marges d'intérêt et d'investissements importants dans ses activités. La Banque Triodos prévoit d'étendre son impact grâce à un portefeuille de crédits plus diversifié, à des services financiers de qualité et centrés sur la durabilité, mais elle prévoit aussi d'encourager et de financer les entreprises désireuses d'accroître l'impact durable de leurs activités. Nous sommes conscients du fait que le ralentissement économique résultant de la crise financière et la timidité de la reprise enregistrée dans certains pays perdureront en 2016 et pourraient avoir un impact supplémentaire sur les résultats de la Banque Triodos. En raison de ces facteurs, la Banque Triodos prévoit un tassement de son bénéfice net en 2016, comparé à 2015.

## Rapport social

La Banque Triodos souhaite être un lieu de travail extraordinaire, donnant à ses collaborateurs l'occasion de déployer pleinement leur potentiel sur le plan professionnel, de développer et de mettre en pratique au maximum leurs compétences et leurs talents.

### L'année 2015 en bref

La Banque Triodos est une organisation en pleine expansion. Sa croissance régulière lui a permis de

devenir une banque de taille moyenne, ce qui requiert une approche évolutive permettant aux personnes qui y travaillent d'exploiter tout leur potentiel. En 2015, 253 nouveaux employés ont été engagés (199 en 2014). Le nombre total de collaborateurs de la Banque Triodos a augmenté de 10,2% en 2015, passant de 1.017 à 1.121, suite, d'une part, à la croissance de l'entreprise et, d'autre part, à un renforcement du contrôle et de la gestion des risques.

L'équilibre hommes-femmes, l'âge des collaborateurs et le taux d'absentéisme sont similaires aux années précédentes et se maintiennent à un niveau raisonnable, de l'avis du management. En 2015, la Banque Triodos employait 589 femmes (52%) et 532 hommes (48%). La proportion de femmes aux postes de direction était de 37,5%. La moyenne d'âge s'élevait à 40,4 ans (39,6 en 2014) tandis que l'ancienneté moyenne s'est maintenue à 4,8 ans en fin d'année. Le taux d'absentéisme pour maladie s'est maintenu à 2,7% en 2015, sous l'objectif de 3% maximum.

Le taux d'attrition a atteint 14% en 2015 (9,5% en 2014). Le taux d'attrition des collaborateurs pendant leur première année de travail est passé de 11,6% en 2014 à 15,8% en 2015. Cette hausse s'explique en partie par un marché du travail en mutation et une importante concurrence locale sur le marché de l'emploi dans certains pays, notamment en Espagne et au Royaume-Uni. Toutefois, cette hausse est jugée préoccupante et des mesures seront prises pour y remédier.

La Banque Triodos a besoin d'un personnel qualifié et motivé, qui intègre la mission de la banque dans son travail quotidien.

L'organisation investit, dès lors, dans des programmes de formation et de développement personnel d'un haut niveau qualitatif, centrés sur les questions spécifiques et les besoins réels de ses collaborateurs. Outre l'apport d'experts externes, l'Académie Triodos propose également des programmes de développement personnel basés sur

les valeurs du groupe. 88 collaborateurs (118 en 2014) ont pris part aux programmes de l'Académie en 2015.

Des réunions spécifiques ont été organisées pendant l'année afin d'approfondir la compréhension de l'origine de la Banque Triodos et de ses valeurs, mais aussi d'encourager les nouveaux collaborateurs à réfléchir à certaines questions sociétales et à leur pertinence pour la Banque Triodos. En 2015, trois collaborateurs ont également pris part à un nouveau programme de la Global Alliance for Banking on Values. Par ailleurs, 115 collaborateurs ont assisté à l'édition 2015 de la Conférence annuelle des collaborateurs, qui s'est tenue à Bristol sur le thème 'Verduriser le capital'.

La Banque Triodos est convaincue de l'importance d'une rémunération correcte pour tous ses collaborateurs. Elle gère, dès lors, attentivement les différences de rémunération au niveau interne et par rapport aux autres banques et institutions financières, ainsi que par rapport à la société en général. Aux Pays-Bas, où siège le Comité exécutif et où sont établis le siège social de la banque et la succursale néerlandaise, le ratio entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé était de 9,8 en 2015 (9,6 en 2014). Pour fournir une vue plus claire des rémunérations au sein de la Banque Triodos, nous avons également rapporté, cette année, le ratio entre le salaire à temps plein le plus élevé et le salaire à temps plein médian dans la section 'Chiffres clés' au début de ce rapport.

L'accent a été mis sur la culture et l'intégrité des banquiers durant l'année, avec l'instauration d'un 'Serment du banquier' prêté par tous les collaborateurs aux Pays-Bas. Bien que ce serment et les règles disciplinaires qui l'accompagnent soient neufs, le principe et les idées qui les sous-tendent s'inscrivent dans le prolongement des Principes de conduite des affaires de la Banque Triodos, auxquels souscrivent tous ses collaborateurs.

Pour les exercices 2011 à 2015, les données ci-dessous font partie de l'audit de KPMG.

### Perspectives

La Banque Triodos continuera à renforcer son organisation en 2016 et les années suivantes. Dans ce contexte, elle s'est donné les objectifs prioritaires suivants :

- De nouvelles capacités seront développées tandis que l'essence et les valeurs de la banque seront ancrées plus profondément dans le cadre des efforts visant à soutenir l'implémentation au quotidien du plan d'entreprise 2016-2018.
- Les collaborateurs seront encouragés à s'engager activement dans une organisation apprenante en créant des opportunités d'apprentissage et d'échanges au sein du groupe, entre les différents pays et avec les partenaires externes.
- Une nouvelle plateforme de collaboration ('Engage') sera mise en place en vue d'améliorer les facilités du travail collaboratif et de la co-création.
- Le positionnement de la Banque Triodos en tant qu'employeur sera renforcé et son approche du développement des talents sera approfondie pour permettre à l'organisation de poursuivre sa croissance et de répondre aux défis futurs.

### Rapport environnemental

En plus de l'impact positif que représente le financement d'entreprises durables respectueuses de l'environnement et le fait de s'engager activement à améliorer au niveau industriel - comme souligné plus haut dans ce rapport - la mesure et le reporting des émissions de carbone par le biais du 'Serment carbone' d'application aux Pays-Bas, la Banque Triodos vise également, en tant qu'institution, à réduire en permanence son propre impact sur l'environnement. La portée de cet impact dépasse le cadre de ses propres activités et inclut le choix des fournisseurs, des produits et des services.

## L'année 2015 en bref

L'empreinte carbone générale par ETP a diminué de 12% en 2015 (8% en 2014). Les déplacements professionnels en avion représentaient 37% de l'empreinte globale de la Banque Triodos et ont baissé de 8% par ETP, après une réduction de 20% par ETP en 2014. Les collaborateurs de la Banque Triodos voyagent en avion pour visiter des institutions partenaires basées dans des pays en développement et pour prendre part à d'importantes rencontres en personne et à des formations entre filiales. Comme tous ces événements ne peuvent pas être remplacés par la vidéoconférence, la baisse du nombre de déplacements aériens (par ETP) a ses limites. Le recours à la vidéoconférence a continué à augmenter pendant l'année, de 13%.

La consommation de papier par ETP a augmenté de 26%. Le recours aux documents imprimés, qui représentent 86% de tout le papier consommé (à des fins de marketing, par exemple) a, en revanche, baissé de 22% par client, alors que le nombre de clients s'est accru de 15%. Les données clés de performance environnementale de la Banque Triodos figurent en annexe à la page 76.

La Banque Triodos compense toutes les émissions de CO<sub>2</sub> inévitables et est une organisation climatiquement neutre.

## Comprendre notre empreinte carbone

En 2015, un plan triennal à l'échelle du groupe a commencé à améliorer la mesure, le reporting et la vérification des données environnementales de la Banque Triodos. Le système de gestion carbone a été déployé dans tout le groupe et générera un retour plus rapide et plus détaillé sur l'impact des initiatives prises en vue de réduire l'empreinte carbone au cours de l'exercice 2016.

Une étude de référence carbone indépendante (réalisée en 2015 sur la base des données de 2014) a également révélé que la Banque Triodos a réalisé une meilleure performance que son groupe de pairs en termes de consommation d'électricité – que ce

soit par m<sup>2</sup> (en baisse de 26%) ou par ETP (en baisse de 3%) – et de déplacements en voiture par ETP (en baisse de 4%). Les domaines où il reste une marge d'amélioration possible comprennent les déplacements professionnels en avion, la consommation de papier et une utilisation plus efficace des espaces de bureaux.

## Immobilier durable

Les bâtiments où sont logés les bureaux de la Banque Triodos influencent son impact sur l'environnement. Nombre de ces bâtiments ont été évalués suivant la méthode BREEAM et notés 'très bien' dans trois domaines clés : la gestion durable, le bâtiment lui-même et l'utilisation du bâtiment. Ce travail donnera lieu à l'établissement des bonnes pratiques en vigueur

## Implication de la communauté des fournisseurs

La politique de la Banque Triodos à l'égard de l'approvisionnement durable consiste à entretenir un dialogue avec les fournisseurs en vue de réduire encore la consommation des ressources et d'énergie tout au long de la chaîne de valeur, par exemple en réduisant au minimum les transports par l'utilisation d'emballages ou de produits conçus de manière à ce qu'ils soient faciles à réparer, réutiliser, recycler ou biodégrader.

Pour les exercices 2011 à 2015, les données ci-dessous font partie de l'audit de KPMG.

## Perspectives

- Utiliser la connaissance de l'origine de notre empreinte carbone afin d'identifier des initiatives de réduction carbone complémentaires.
- Réaliser l'évaluation BREEAM des bâtiments restants en 2016.
- Partager les résultats et les succès communs avec les fournisseurs afin de réduire encore l'impact environnemental de la Banque Triodos.

## Divisions de la Banque Triodos et résultats

Les activités de la Banque Triodos sont scindées entre trois grandes divisions. Le chapitre suivant fait l'inventaire du travail accompli en 2015 dans chacune d'elles, y compris une brève description de chacun des sous-secteurs importants, de leurs performances au cours de l'exercice et de leurs perspectives d'avenir :

- Retail & Business Banking : cette division s'appuie sur un réseau européen diversifié de succursales et a généré environ 84% du résultat net de la banque en 2015.
- Triodos Investment Management et Investment Advisory Services : cette division a représenté 15% du résultat net de la banque en 2015.
- Triodos Private Banking : cette division fournit des services bancaires à des particuliers et des groupes de personnes fortunés, elle n'est active jusqu'ici qu'aux Pays-Bas et en Belgique.

Ces trois divisions proposent des produits et services aux investisseurs et aux épargnants, ce qui permet à la Banque Triodos de financer des entreprises nouvelles et existantes contribuant à l'amélioration de l'environnement ou générant une valeur ajoutée sociale ou culturelle. Vous trouverez plus de détails sur ces produits et services ci-après.

### Réseau européen de succursales (Retail & Business Banking)

Le développement d'un réseau européen de succursales est fondamental pour la Banque Triodos. Cette stratégie lui permet de bâtir une expertise, de la partager et d'en faire bénéficier la communauté liée à la Banque Triodos, qui grandit rapidement. Elle lui permet également de proposer un ensemble crédible de services financiers basés sur les valeurs à des centaines de milliers de clients, particuliers et professionnels. Ce faisant, elle élargit à la fois 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 gouvernementales en matière de durabilité affichent, en effet, une différence parfois très nette d'un marché à l'autre. La culture locale, au sein d'un même pays ou entre les pays, a également un impact sur la manière dont la Banque Triodos exerce son métier de banquier.

Les activités de banque de détail ont poursuivi leur croissance en 2015, les particuliers et les entreprises durables continuant à choisir la Banque Triodos comme partenaire financier.

### Dépôts de la clientèle

Grâce aux dépôts de la clientèle (incluant l'épargne), la Banque Triodos finance des entreprises et des organisations qui créent une valeur ajoutée pour l'homme, l'environnement et la culture. L'augmentation de ces dépôts est un indicateur important de la capacité de la Banque Triodos à attirer des moyens suffisants pour financer des organisations durables.

Les succursales de la Banque Triodos proposent une offre variée de produits et de services financiers durables. Cette offre s'inscrit dans son objectif stratégique d'offrir un ensemble complet de services à sa clientèle. Cet objectif a été atteint dans certaines succursales et est en développement dans d'autres, ce qui s'est d'ores et déjà traduit par une croissance prononcée des dépôts de la clientèle. Ceux-ci ont augmenté de 994 millions d'euros (+16%), alors que la hausse escomptée était de 10%. Nous sommes satisfaits de la croissance contrôlée des dépôts de la clientèle, compte tenu de la croissance de l'épargne et de la liquidité sur le marché et auprès de nos clients (potentiels).

Cette croissance continue s'est manifestée dans tous les pays où la Banque Triodos est active. Elle s'explique, d'une part, par le développement de la banque et la mise en œuvre de procédures plus efficaces et conviviales pour l'ouverture de comptes et, d'autre part, par un marché de plus en plus réceptif à l'idée d'une utilisation plus réfléchie de l'argent.

Grâce à l'occasion offerte aux épargnants de 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 2015, 389 organisations (403 en 2014) ont bénéficié de dons pour un montant total de 0,2 million d'euros (0,3 million en 2014). Le climat défavorable aux taux et la faiblesse des taux des comptes d'épargne qui en résulte ont découragé certains clients de faire don d'une partie des intérêts reçus.

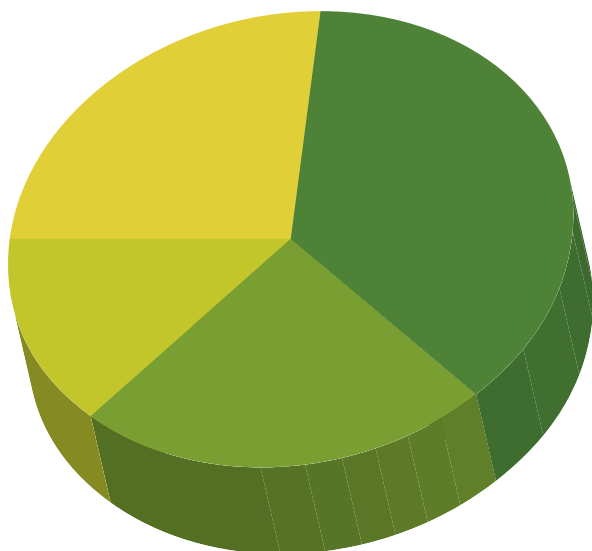
### Crédits octroyés par secteur en 2015

**ENVIRONNEMENT 37%**

**SOCIAL 24%**

**CULTURE 14%**

**POUVOIRS LOCAUX, CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES ET CRÉDITS AUX PARTICULIERS 25%**



### Crédits

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 qu'elle 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 d'abord les candidats sur la base de la valeur ajoutée qu'ils créent en termes de durabilité. Elle évalue 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 pour lesquels elle considère que la croissance, la diversification et l'innovation peuvent être améliorées.

#### Environnement (37%, contre 43% en 2014)

Ce secteur englobe des projets dans le domaine des énergies renouvelables, comme l'énergie éolienne et solaire, l'énergie tirée de la biomasse et l'énergie hydroélectrique, ainsi que les projets liés aux économies d'énergie. Il s'étend également à l'agriculture biologique et à des projets impliquant tous les maillons de la chaîne alimentaire, des exploitations agricoles, usines de transformations 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 (24%, contre 26% en 2014)

Ce secteur comprend les crédits aux entreprises artisanales, aux organisations du secteur non marchand, ainsi qu'aux entreprises et fournisseurs

de services innovants, affichant des objectifs sociaux clairs, comme les sociétés de logements sociaux, les 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 (14%, contre 15% en 2014)

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, crédits aux pouvoirs locaux et aux particuliers (25%, contre 16% en 2014)

La part résidentielle du portefeuille de crédits se compose essentiellement de crédits hypothécaires résidentiels que complètent quelques crédits à court terme limités, y compris les comptes ordinaires débiteurs.

Les secteurs décrits ci-dessus constituent les principaux secteurs auxquels la Banque Triodos accorde des crédits. Certains d'entre eux sont financés à la fois par la banque et par ses fonds de placement (voir chapitre Investissements ci-après).

Le portefeuille de crédits comme pourcentage du montant total des dépôts de la clientèle a atteint 72% en 2015 (68% en 2014). La Banque Triodos vise à prêter entre 65% et 70% des fonds qui lui sont confiés. Ceci demeure un défi important pour la banque. L'augmentation des prêts a résulté principalement de crédits à court terme accordés aux pouvoirs locaux. Sans ces crédits, le taux afficherait 62% (63% en 2014).

La qualité du portefeuille de crédits demeure globalement satisfaisante, surtout compte tenu de la détérioration de la qualité des crédits dans de nombreuses banques européennes et en dépit d'un environnement économique global marqué par une croissance limitée ou nulle dans certains pays et d'un environnement économique difficile. Cet aspect et le souci constant du maintien et de la diversification d'un portefeuille de crédits de haute qualité ont débouché sur une baisse des provisions constituées pour ce portefeuille à 0,16% du portefeuille de crédits moyen (0,28% en 2014). Ce résultat est inférieur à l'objectif à long terme de la Banque Triodos, qui est d'atteindre 0,25% de provisions. Ces provisions sont constituées en vue de faire face à des pertes éventuelles suite à des défauts de paiement des emprunteurs.

# 30.7000

Les terres agricoles biologiques financées par la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont produit suffisamment d'aliments pour nourrir quelque 30.700 personnes en 2015.

Le portefeuille de crédits a atteint 949 millions d'euros, en hausse de 22%. La croissance attendue était comprise entre 5% et 15%. La raison principale de cette progression est l'augmentation substantielle de crédits importants consentis aux pouvoirs locaux aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne, des prêts essentiellement liés à la gestion des liquidités.

Ces crédits de type investissement dans le secteur public font partie du portefeuille de crédits conformément aux réglementations relatives à l'information financière. Si l'on n'en avait pas tenu compte, le portefeuille de crédits aurait augmenté d'environ 13%, principalement grâce à la hausse de 52% du portefeuille de crédits hypothécaires. La hausse des crédits aux entreprises s'est, quant à elle, limitée à 9%. Répartir la croissance entre les secteurs a été une politique délibérée, ayant pour objectifs d'augmenter la diversification et de réduire le profil de risque du portefeuille.

La concurrence entre institutions financières sur le marché du crédit s'est à nouveau intensifiée après une période de restructuration et de recapitalisation. Les banques considèrent la durabilité comme un marché émergent et ont continué à y faire des incursions en se livrant une concurrence agressive afin de profiter des opportunités qui se présentent en matière de crédits.

### Perspectives

Le total du bilan de la Banque Triodos devrait afficher une croissance moindre – de l'ordre de 10% – en 2016.

Toutes les succursales se concentreront prioritairement sur l'offre ou le développement d'une gamme pertinente de services. Ainsi, la succursale britannique poursuivra les préparatifs du lancement d'un compte à vue en 2016. Le nombre de clients devrait afficher en 2016 une hausse comprise entre 10% et 15% dans l'ensemble du groupe.

Nous souhaitons atteindre un ratio des crédits sur les dépôts compris entre 65% et 70%, compte non tenu des crédits de type investissement dans le secteur public.

On prévoit une hausse d'environ 10% du portefeuille de crédits et des dépôts de la clientèle. L'ambition de la Banque Triodos est de privilégier la qualité et la diversification de son portefeuille de crédits tout en réalisant une croissance modeste. Dans ce contexte, nous viserons en particulier les crédits qui reflètent les efforts déployés par la Banque Triodos pour financer les entreprises à l'avant-garde dans leur domaine, les entrepreneurs qui développent les industries durables de l'avenir.

### Triodos Investment Management

Les investissements sont effectués via des fonds ou des institutions de placement qui portent le nom de Triodos et sont gérés par Triodos Investment Management, une entité composée de Triodos Investment Management BV et Triodos Investment & Advisory Services BV, filiales à 100% de Triodos Bank NV. Triodos Investment & Advisory Services BV a été constituée en juillet 2014 suite à l'implémentation de la directive européenne sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (AIFMD).

Les fonds de placement de Triodos investissent exclusivement dans des secteurs durables tels que la finance inclusive, le commerce équitable, l'alimentation et l'agriculture biologiques, l'énergie et le climat, l'immobilier durable, les arts et la culture, ou dans des sociétés cotées en Bourse réalisant des performances environnementales, sociales et de gouvernance supérieures à la moyenne.

Les fonds publient des comptes annuels séparés et, pour la plupart, organisent leur propre Assemblée générale annuelle des actionnaires.

Triodos Investment Management assure la gestion de 18 fonds, destinés tant aux particuliers qu'aux investisseurs institutionnels et totalisant 3,1 milliards d'euros d'actifs sous gestion. En 2015, Triodos Investment Management a lancé un nouveau



fonds de placement, Triodos Multi Impact Fund. Ce fonds de fonds répond à une demande importante émanant des investisseurs particuliers néerlandais qui souhaitent mettre leur argent au service d'une série de secteurs occupant une position stratégique dans la transition vers un monde plus équitable et plus durable. La croissance cumulée des fonds de placement a atteint 500 millions d'euros en 2015, soit une progression de 19% (6% en 2014), ce qui reflète un climat d'investissement favorable.

L'augmentation continue des actifs confiés à Triodos Investment Management traduit également l'intérêt des investisseurs pour les placements durables et d'impact. À l'échelle mondiale, ces derniers privilégient de manière croissante un impact constructif et mesurable, en plus des résultats financiers. Cette évolution revêt une valeur importante dans la transition vers une société plus durable. Triodos Sustainable Funds (SICAV I), Triodos Fair Share Fund et Triodos Microfinance Fund ont bénéficié en particulier de cette évolution récente, enregistrant des hausses substantielles, quoique plus modérées qu'en 2014 : respectivement de 26%, 17% et 32% (contre 53%, 26% et 40% en 2014).

## Perspectives

Triodos Investment Management est convaincu que ses fonds continueront à attirer les investisseurs, s'appuyant sur plus de 20 ans d'expérience dans une approche conjuguant valeurs, vision et retours financiers sur investissement. Avec une demande en hausse en Europe de la part d'investisseurs à la recherche d'un partenaire expérimenté, fiable et professionnel dans l'investissement d'impact, Triodos Investment Management élargira sa stratégie de distribution internationale en ajoutant de nouveaux marchés à son réseau de distribution. Pour renforcer sa réputation en tant que gestionnaire d'investissement innovant, Triodos Investment Management continuera à viser le développement et la croissance, à la fois via l'expansion au sein des fonds existants et via la création de nouvelles solutions d'investissement basées sur la valeur, y compris la poursuite du

développement de ses fonds ISR. De manière générale, Triodos Investment Management est bien positionnée pour poursuivre sa croissance.

Triodos Investment Management continuera à concentrer son attention stratégique sur la distribution par des parties tierces aux investisseurs particuliers (autres banques et Banque Triodos) et aux investisseurs professionnels qui offrent des solutions d'investissement d'impact aux investisseurs individuels. Elle poursuivra, par ailleurs, le développement de son réseau de distribution international et sa base d'investisseurs institutionnels. Compte tenu de sa volonté d'augmenter encore son impact, mais aussi de conditions de marché difficiles et de mécanismes de régulation de plus en plus contraignants, Triodos Investment Management ambitionne de porter à environ 3,6 milliards d'euros le volume total des actifs sous gestion en 2016.

## Triodos Private Banking

Triodos Private Banking offre une gamme étendue de services financiers et non financiers à des particuliers fortunés, des fondations, des associations et des institutions religieuses. La gestion de patrimoine durable est le cœur de métier de Triodos Private Banking. Elle s'exerce à la fois via les fonds d'investissement Triodos et par le biais d'une gestion privée de patrimoine.

Triodos Private Banking veille avant toute chose à entretenir un dialogue effectif avec les investisseurs; la croissance des actifs constitue un objectif secondaire. Ce dialogue adresse un message clair aux entreprises en quête d'investissements : un mouvement vigoureux et énergique incite de grandes entreprises financées au moyen de ressources publiques à adopter des politiques durables. Triodos Private Banking a accru ses fonds sous gestion de 12%, à 1.381 millions d'euros, soit une hausse légèrement inférieure à l'objectif de 15% à 20%. Ceci s'explique principalement par une croissance moins vigoureuse au niveau de la fondation et du portefeuille caritatif. Sur ce total, 461 millions d'euros sont gérés par Triodos Private Banking et sont inscrits au bilan de la succursale néerlandaise.

### Perspectives

Triodos Private Banking estime que l'intérêt suscité par son offre d'investissement durable aux Pays-Bas et en Belgique restera élevé et table sur une croissance à long terme se situant entre 10% et 15%.

Pour plus d'informations au sujet des succursales locales, de Triodos Investment Management et de Triodos Private Banking, veuillez consulter le rapport annuel électronique de la Banque Triodos, à l'adresse [www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015/](http://www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015/).

## 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 de ces 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. Durant cette procédure, chaque département 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 sa propre évaluation des risques, ainsi que pour déterminer l'appétit pour le risque de la Banque Triodos. Ces résultats font également partie du cycle du plan d'entreprise.

# 1.381 millions

Private Banking a accru  
ses fonds sous gestion  
de 12%, à 1.381 millions d'euros.

Les objectifs de gestion des risques stratégiques constituent le point de départ et le socle permettant de déterminer l'appétit pour le risque de la banque, l'évaluation des exigences de fonds propres et de liquidités au regard de cet appétit pour le risque, et le plan de sauvetage en cas de déviation. En outre, les sensibilités concernant les risques locaux 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 2015. Les résultats de ces tests se sont révélés satisfaisants.

Un rapport entièrement intégré portant sur la gestion des risques donne une vision claire du profil de risque de la banque par rapport au niveau accepté d'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 globale du risque au niveau des unités d'exploitation. Il est réalisé trimestriellement et présenté au Comité d'audit et des risques du Conseil des commissaires.

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.

La fonction de gestion du risque de crédit joue un rôle important dans l'évaluation des risques que représentent les nouveaux crédits et dans le contrôle des risques de l'ensemble du portefeuille de crédits. L'évaluation du risque de crédit exige la plus grande proximité possible avec le client et relève de ce fait essentiellement de la responsabilité des succursales locales, qui assument la responsabilité de leurs activités quotidiennes. La fonction centrale de gestion des risques fixe les normes, approuve les dossiers de crédit importants et surveille le risque de crédit de l'ensemble du portefeuille de crédits de la Banque Triodos.

Le chapitre 'Gestion des risques' des comptes annuels de la Banque Triodos fournit une description des principaux risques liés à la stratégie de l'entreprise. Il 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. Aucune défaillance majeure dans la gestion interne des risques et dans les systèmes de contrôle n'a été mise au jour au cours de l'exercice écoulé. Les développements des risques majeurs au sein de la Banque Triodos sont décrits dans le rapport intégré de gestion des risques et font l'objet de discussions régulières au sein du Comité d'audit et des risques du Conseil des commissaires.

### Directives Bâle III en matière de fonds propres et de liquidités

L'objectif des nouvelles réglementations est de contribuer à la construction d'un secteur bancaire plus résilient grâce à un renforcement de la solvabilité des banques et à 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 d'ores et déjà aux exigences en matière de fonds propres et de liquidités qui seront pleinement mises en œuvre à partir de 2019 dans le cadre des directives Bâle III.

La stratégie de la Banque Triodos en matière de fonds propres est d'être fortement capitalisée. Cet objectif stratégique est devenu encore plus important à mesure que les réglementations exigeant le renforcement des fonds propres des banques sont entrées en vigueur suite à la crise financière. La Banque Triodos s'est fixé pour objectif d'atteindre un ratio de solvabilité réglementaire 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 du capital est un facteur important, de même que le ratio de solvabilité. Près de 100% de la solvabilité de la Banque Triodos

provient de ses fonds propres. Le 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.

En 2015, la Banque Triodos a levé avec succès plus de 39,6 millions d'euros de capital auprès de ses clients. Ceci l'a aidé à maintenir un ratio de solvabilité réglementaire de 19% à la fin 2015, un niveau largement supérieur aux exigences réglementaires et à ses propres exigences. Le niveau des liquidités de la Banque Triodos est resté très élevé en 2015. Sa stratégie consiste à investir ses liquidités excédentaires dans des actifs très liquides et/ou dans des actifs générant des entrées dans les pays où la banque possède des succursales. Aux Pays-Bas, la Banque Triodos a principalement investi ses liquidités en obligations (vertes) de l'État néerlandais, d'organismes ou de banques, en prêts en espèces aux pouvoirs locaux ou sous forme de dépôts auprès de banques commerciales ou de la Banque centrale néerlandaise. En Belgique, l'essentiel des liquidités a été investi en obligations (locales) de l'État belge. En Espagne, le surplus de liquidités a été investi dans des obligations de l'État espagnol, des régions et organismes espagnols, et a été placé auprès 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. En Allemagne, les liquidités excédentaires ont été placées auprès de gouvernements locaux et de banques commerciales. 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 page 114 des comptes annuels en anglais.

## 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 d'audit interne de l'information financière. Celle-ci est le fruit d'un processus structuré, exécuté par différentes fonctions et succursales, 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 conformité. Le responsable de la gestion des risques travaille avec la direction à l'élaboration et à la mise en œuvre 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 la surveillance 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 d'audit interne fait l'objet de discussions fréquentes au sein du Comité d'audit et des risques.

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. Le Comité exécutif, sous le contrôle du Conseil des commissaires et de son Comité d'audit et des risques, 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 de l'entreprise sert de base à un processus intégré pour l'établissement de la déclaration relative au contrôle interne. Le Comité exécutif souligne que ce processus devrait conduire à une déclaration donnant une assurance positive au cours des années à venir.

Pour le Comité exécutif de la Banque Triodos, aucun élément n'indique que les systèmes de gestion des risques et d'audit n'ont pas fonctionné de manière adéquate et efficace en 2015.

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

### Conformité et intégrité

La Banque Triodos dispose de politiques, de règles et de procédures internes garantissant que son équipe de direction se comporte envers les clients et les partenaires commerciaux en conformité avec les lois et réglementations. En outre, le département Conformité exerce un contrôle indépendant sur la manière dont la Banque Triodos respecte ses propres règles et procédures. Les aspects externes de ce département concernent principalement l'acceptation de 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 tâche, notamment, de faire prendre conscience des réglementations financières, des procédures de conformité et des mesures de lutte contre la fraude et la corruption.

La Banque Triodos dispose d'une équipe européenne chargée de la conformité, qui est dirigée depuis le siège central de Zeist. Des responsables de la conformité sont présents dans chaque succursale.

Le directeur en charge des risques et de la conformité est placé directement sous l'autorité du Comité exécutif et a un accès direct à la présidence du Conseil des commissaires, qui défend l'indépendance de la fonction de gestion des risques, jouant ainsi le rôle de pouvoir compensateur par rapport aux activités de la banque.

Aucun incident significatif ne s'est produit en 2015 sur les plans de la conformité et de l'intégrité.

La Banque Triodos n'a été impliquée dans aucune procédure judiciaire et n'a subi aucune sanction découlant du non-respect de la législation ou des réglementations en matière de surveillance

financière, de corruption, de messages publicitaires, de concurrence, de protection des données ou de responsabilité liée à ses produits.

### Politique en matière de durabilité

Les préoccupations en matière de développement durable 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 sociétale.

La Banque Triodos respecte des critères spécifiques pour garantir la durabilité de ses produits et services. Il s'agit à la fois de critères positifs permettant d'assurer que ses actions ont des effets positifs, et de critères négatifs (exclusion) pour veiller à ne porter préjudice à qui que ce soit. Les critères négatifs excluent tout crédit ou investissement dans les secteurs ou activités nuisibles pour 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, consignés dans ses Principes de conduite des affaires. Toutes ces dispositions peuvent être consultées sur le site web de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/businessprinciples](http://www.triodos.com/businessprinciples).

Zeist, le 25 février 2016

Le Comité exécutif de la Banque Triodos,  
Pierre Aeby  
Jellie Banga  
Peter Blom, Président

## Notices biographiques des membres du Comité exécutif

### **Pierre Aeby (1956), CFO**

Pierre Aeby est un membre statutaire du Comité exécutif de Triodos Bank NV depuis 2000. Il est également membre du Conseil d'administration de la Stichting Triodos Holding, directeur statutaire de Triodos Ventures BV, membre du Conseil d'administration de la Stichting Hivos Triodos Fonds et de la Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation. Il préside le Conseil d'administration de la Stichting Triodos Foundation, est directeur de Triodos Fonds ASBL, préside le Comité exécutif de Triodos SICAV I et Triodos SICAV II, est membre du Conseil d'administration de Triodos Invest SCRL, préside le Conseil d'administration d'Enclude Ltd. et, enfin, est membre du Conseil d'administration de la Vlaams Cultuurhuis De Brakke Grond. Pierre Aeby est de nationalité belge et détient 21 certificats d'actions de la Banque Triodos.

### **Jellie Banga (1974), COO**

Jellie Banga est un membre statutaire du Comité exécutif de Triodos Bank NV depuis septembre 2014. Elle exerce la fonction de Chief Operating Officer et a d'abord été nommée en tant que membre non statutaire du Comité exécutif de la banque en 2013. Elle est membre du Conseil d'administration de la Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation et membre du Conseil consultatif de la Stichting Lichter. Jellie Banga est de nationalité néerlandaise et ne détient aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### **Peter Blom (1956), CEO**

Peter Blom est un membre statutaire du Comité exécutif de Triodos Bank NV depuis 1989 et en assume la présidence. Il est membre du Conseil d'administration de la Stichting Triodos Holding, directeur statutaire de Triodos Ventures BV, membre du Conseil d'administration de la Stichting Hivos Triodos Fonds et de la Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation. Il est également président du Conseil d'administration de la Stichting Global Alliance for Banking on Values, et membre des Conseils d'administration de la Dutch Banking Association, de la Stichting Sustainable Finance Lab, de la Stichting Nationaal Restauratiefonds et de la Stichting NatuurCollege. Enfin, il est membre du Conseil d'administration de Triodos Invest SCRL. Peter Blom est de nationalité néerlandaise et détient un seul certificat d'action de la Banque Triodos.

## Gouvernance

La Banque Triodos dispose d'une structure de gouvernance qui reflète et protège sa mission, et qui rencontre toutes les obligations légales en la matière. Les informations générales au sujet de la conformité de la Banque Triodos avec le Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise et le Code bancaire néerlandais sont délivrées ci-après.

Des informations plus détaillées sur la structure de gouvernance de la Banque Triodos sont disponibles sur son site web, à l'adresse [www.triodos.com/governance](http://www.triodos.com/governance).

### Nombre de certificats d'actions par détenteur

	Détenteurs de certificats d'actions		Capital émis (en millions d'euros)	
	2015	2014	2015	2014
1 à 50	13.523	12.981	20,6	19,1
51 à 500	18.535	16.557	265,6	225,7
501 à 1.000	2.405	1.994	132,3	106,2
1.001 et plus	1.272	1.059	362,0	352,6
Total	35.735	32.591	780,5	703,6

### Nombre de certificats d'actions par pays

	Certificats d'actions × 1.000		Détenteurs de certificats d'actions	
	2015	2014	2015	2014
Pays-Bas	5.607	5.328	19.199	17.019
Belgique	1.901	1.785	6.217	5.917
Royaume-Uni	245	245	2.014	1.982
Espagne	1.842	1.613	7.925	7.508
Allemagne	92	44	380	165
Total	9.687	9.015	35.735	32.591

Gouvernance interne de la Banque Triodos  
La Banque Triodos est une banque européenne comptant des succursales aux Pays-Bas (Zeist), en Belgique (Bruxelles), au Royaume-Uni (Bristol), en Espagne (Madrid) et en Allemagne (Francfort). Elle possède également un bureau de représentation en France (Paris). Son siège social, qui est aussi son implantation principale, est situé à Zeist, aux Pays-Bas.

### Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT)

La Banque Triodos estime qu'il est crucial que sa mission et son identité soient protégées. Dès lors, toutes les actions de la Banque Triodos sont détenues par la Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT). La SAAT émet ensuite

des certificats d'actions de la Banque Triodos à l'intention des particuliers et des institutions. Ces certificats d'actions incarnent les aspects économiques des actions de la Banque Triodos. La SAAT exerce les droits de vote liés aux actions de la Banque Triodos. Les décisions de vote du Conseil d'administration de la SAAT sont guidées par l'objet et la mission de la Banque Triodos, ses intérêts commerciaux et les intérêts des détenteurs de certificats d'actions. Les certificats d'actions de la Banque Triodos ne sont pas cotés en Bourse. La Banque dispose d'une plateforme propre permettant l'achat et la vente de certificats d'actions. Cette plateforme fixe quotidiennement le prix des certificats d'actions, suivant un modèle de calcul fixe qui estime la valeur nette d'inventaire (VNI) par certificat d'action.

### Organisations détenant une participation de 3% ou plus

en pourcentage	2015	2014
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank BA	5,6	5,8
Delta Lloyd Levensverzekering NV	3,9	4,1
Stichting Grafische Bedrijfspensioenfondsen	0,0	3,0

Les institutions figurant ci-dessus sont les plus grandes parmi les 3 (5 en 2014) qui détiennent une participation d'au moins 1%. Leur participation totale est de 10,5% (16,8% en 2014).

### Détenteurs de certificats d'actions

Les détenteurs de certificats d'actions bénéficient d'un droit de vote à l'Assemblée générale des détenteurs de certificats. Ce droit est limité à maximum 1.000 voix pour chaque détenteur. L'Assemblée générale annuelle des détenteurs de certificats d'actions nomme les membres du Conseil d'administration de la SAAT, sur la base des recommandations de ce dernier. Ces recommandations doivent être approuvées par le Comité exécutif et le Conseil des commissaires de la Banque Triodos. Aucun détenteur de certificats d'actions ne peut détenir plus de 10% de tous les certificats d'actions émis.

### Conseil des commissaires de la Banque Triodos

La Banque Triodos s'est dotée d'un Conseil des commissaires, dont la mission est de contrôler les activités de la banque et de conseiller et assister le Comité exécutif, au mieux des intérêts économiques de la banque. Les membres du Conseil des commissaires sont nommés ou reconduits dans leur fonction par l'Assemblée générale de la Banque Triodos, sur la base des recommandations dudit Conseil.

### Comité exécutif de la Banque Triodos

Les membres du Comité exécutif assument une responsabilité globale partagée en ce qui concerne la gestion quotidienne de la Banque Triodos.



Ils jouent un rôle prépondérant dans l'élaboration de sa stratégie, l'alignement de l'organisation et la bonne exécution de ses objectifs. Ils sont responsables envers le Conseil des commissaires, qui est responsable de leur nomination.

### Stichting Triodos Holding

La Stichting Triodos Holding est une entité légale distincte de la Banque Triodos, mais liée à elle sur le plan de son organisation. Elle est actionnaire à hauteur de 100% de Triodos Ventures BV, un fonds d'investissement qui développe des activités à plus haut risque, stratégiquement importantes pour la mission et les activités de la Banque Triodos. Le Comité exécutif de la Stichting Triodos Holding et celui de Triodos Ventures BV sont composés de deux membres du Comité exécutif de la Banque Triodos. La Stichting Triodos Holding est dotée d'un Conseil des commissaires nommé sur recommandation du Conseil d'administration de la SAAT.

### Stichting Triodos Foundation

La Stichting Triodos Foundation est une institution sœur de la Banque Triodos, juridiquement distincte mais liée à elle sur le plan de son organisation. Actuellement, le Comité exécutif de la Stichting Triodos Foundation est composé de collaborateurs et d'un membre du Comité exécutif de la Banque Triodos. La fondation accorde des dons à des initiatives qui soutiennent la Banque Triodos dans la réalisation de ses objectifs durables. Des fondations semblables ont été mises en place en Belgique, au Royaume-Uni et en Espagne.

## Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise

Le Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise (en abrégé, 'le Code') ne s'applique qu'aux entreprises dont les actions sont cotées sur un marché réglementé. Bien que les certificats d'actions de la Banque Triodos ne soient cotés sur aucun marché réglementé, elle a décidé d'approuver et de respecter les principes et bonnes pratiques décrits dans le Code. La déclaration complète de conformité ou de justification (*comply or explain*) imposée par le Code est disponible sur le site web de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/governance](http://www.triodos.com/governance).

Bien que la Banque Triodos soit, de manière générale, en conformité avec les principes et bonnes pratiques décrits dans le Code, elle a volontairement décidé de s'en écarter dans plusieurs cas précis.

La première différence avec le Code porte sur les droits de vote liés aux actions et aux nominations. Pour assurer la continuité de la mission et des objectifs de la Banque Triodos, les détenteurs de certificats d'actions ne peuvent exercer le droit de vote lié aux actions sous-jacentes. Ces droits sont exercés par la SAAT. Pour la même raison, les détenteurs de certificats d'actions ne peuvent faire de recommandations au sujet de la nomination des membres du Conseil d'administration de la SAAT, tandis que d'anciens membres du Comité exécutif ou du Conseil des commissaires de la banque peuvent être nommés en tant que membres du Conseil de la SAAT.

La deuxième différence porte sur la durée du mandat des membres du Comité exécutif. Ce mandat n'est pas limité à une période de quatre ans. En effet, la Banque Triodos estime qu'une telle limitation serait préjudiciable au développement à long terme de l'organisation.

La troisième différence par rapport aux bonnes pratiques du Code concerne le fait que les membres du Conseil des commissaires ne pourraient être nommés que pour trois mandats d'une durée de quatre ans maximum. Les statuts de la Banque autorisent, en effet, l'Assemblée générale à reconduire le mandat d'un membre du Conseil des commissaires, pour raisons exceptionnelles, au-delà du nombre maximal de mandats autorisés. L'objectif de cette disposition est de laisser au Conseil des commissaires plus de temps et de latitude pour désigner des personnes dotées de toutes les compétences requises aux postes vacants.

La quatrième différence concerne le fait que la Banque Triodos a adopté, pour des raisons pratiques, un régime différent en matière de conflits d'intérêts concernant les cas où elle a l'intention de conclure une transaction avec une personne morale dans laquelle un membre du Comité exécutif exerce une fonction de management ou de supervision. Dans l'hypothèse où un tel conflit d'intérêts concernerait une personne morale en dehors du groupe Banque

Triodos et serait d'une importance significative pour ce dernier, le régime adapté fournit des freins et contrepoids (par exemple, grâce à l'implication du Comité d'audit et des risques du Conseil des commissaires) et assure une transparence suffisante. Dans l'hypothèse où un conflit d'intérêts concernerait une personne morale au sein du groupe Banque Triodos, aucune règle ne s'appliquerait. Ceci est en conformité avec les dernières évolutions de la réglementation et de la jurisprudence. Pour tout autre conflit d'intérêts (personnel) concernant les membres du Comité exécutif - tels que définis dans les bonnes pratiques II.3.2 sub i) et ii) du Code -, ce sont les recommandations prévues par le Code qui s'appliquent.

La cinquième différence se rapporte au fait que le Conseil des commissaires de la Banque Triodos n'est pas doté de comités de nomination et de rémunération distincts, mais fonctionne sur la base d'un Comité intégré de nomination et de rémunération. Cette décision a été prise pour des raisons pratiques, compte tenu de la taille relativement modeste de la Banque Triodos.

La Banque Triodos s'écarte également des bonnes pratiques du Code recommandant de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, dans des points distincts de l'ordre du jour, toutes les propositions de modifications des statuts. Pour des raisons pratiques, la Banque Triodos souhaite maintenir la possibilité, laissée à la discrétion du Comité exécutif et du Conseil des commissaires, de soumettre une proposition de modifications multiples aux statuts en un seul point de l'ordre du jour, lorsqu'il existe une forte corrélation entre les modifications proposées.

Enfin, étant donné qu'il n'existe aucun plan d'achat d'actions ou d'options sur actions au sein de la Banque Triodos, plusieurs recommandations du Code portant sur la rémunération de la direction ne s'appliquent pas à elle. Le montant total de la rémunération des dirigeants exécutifs, composée essentiellement de salaires et de contributions à des plans de pension, est publié dans le présent rapport annuel.

## Code bancaire néerlandais

Le Code bancaire néerlandais (en abrégé, 'le Code bancaire') est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et a été révisé en 2014. Il fait partie d'un ensemble de nouvelles règles applicables au secteur bancaire, introduit par l'Association néerlandaise des banques (NVB) et baptisé '*Toekomstgericht Bankieren*' ('Une activité bancaire tournée vers le futur'). Outre le Code bancaire révisé, cet ensemble comprend une Charte sociale et des règles de conduite associées au 'serment du banquier néerlandais'.

Le Code bancaire révisé est entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il comporte une série de recommandations et de principes destinés à rendre les banques les plus performantes possible. Il met l'accent en particulier sur la gouvernance et la culture des institutions bancaires. Il place les intérêts du client au centre de l'activité bancaire, ce qui cadre parfaitement avec la vision et les Principes de conduite des affaires de la Banque Triodos.

Le client est une partie prenante essentielle pour l'ensemble des activités de la Banque Triodos et au regard de sa mission. La Banque Triodos adhère aux principes du Code bancaire, à une exception près : elle a décidé de ne pas offrir de rémunérations variables basées sur des objectifs financiers ou des actions prédéfinis, qui pourraient conduire à l'apparition d'une culture d'entreprise incitant à prendre des risques inappropriés. La Banque Triodos surveille, identifie et traite toutes les situations où elle ne respecte pas le Code bancaire de manière continue. Plus d'informations sur la mise en œuvre du Code bancaire, en ce compris la déclaration complète de conformité ou de justification imposée par le Code, sont disponibles sur le site web de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/governance](http://www.triodos.com/governance).

## Serment du banquier et règles de conduite

Le serment du banquier néerlandais a été introduit le 1<sup>er</sup> avril 2015. Tous les employés des banques néerlandaises sont tenus de prononcer ce serment, par lequel ils déclarent se conformer aux règles de conduite instaurées par la NVB. Ces règles renforcées cadrent parfaitement avec les Principes de conduite des affaires qui existaient déjà au sein de la Banque Triodos. En prononçant le serment du banquier, la Banque Triodos rend simplement ce qu'elle faisait déjà plus explicite.

## Déclaration relative au Code de Gouvernance d'Entreprise

Le Comité exécutif de la Banque Triodos a rédigé une déclaration relative au Code de Gouvernance d'Entreprise, conformément au décret néerlandais du 23 décembre 2004 (tel qu'amendé le 20 mars 2009) implémentant de nouvelles normes comptables dans les rapports annuels. Cette déclaration fait partie du rapport annuel 2015 et est valide à la date de sa publication. Elle est consultable dans le rapport annuel électronique de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/statements](http://www.triodos.com/statements).

# Rapport du Conseil des commissaires

---

Le Conseil des commissaires supervise et surveille les activités et les décisions du Comité exécutif, le développement des opérations de la Banque Triodos et l'accomplissement de sa mission. Il contribue également à l'élaboration de sa stratégie. En outre, il aide le Comité exécutif en lui prodiguant des conseils et en lui donnant des directives. Son rôle de surveillance repose sur les rapports d'activité, financiers et autres, ainsi que sur des présentations, des entrevues et des visites. Celles-ci sont planifiées de telle sorte que tous les domaines importants pour la Banque Triodos sont couverts sur une période de deux ans.

## La Banque Triodos dans un paysage bancaire en pleine mutation

Le Conseil des commissaires se réjouit de constater que la Banque Triodos a continué de renforcer son impact, dégager des bénéfices satisfaisants, se montrer proche des réalités et apparaître comme une référence aux yeux des parties prenantes intéressées par une activité bancaire fondée sur les valeurs.

Des développements en matière sociale, technologique, réglementaire et de marché ont affecté et modifié le paysage bancaire en 2015. Ces changements influencent les modèles d'affaires du secteur bancaire, y compris celui de la Banque Triodos, et exercent un impact direct sur ses plans d'entreprise pour les trois prochaines années. Le Conseil des commissaires salue sa réaction, en particulier son nouveau plan triennal. L'organisation se profile comme une banque efficace, intégrée, basée sur les valeurs et bien consciente de ses points forts et des occasions que lui offre le marché. Au cours de l'année 2015, les discussions approfondies menées au sein de la banque ont débouché sur des priorités stratégiques et un plan d'entreprise concret et solide pour les trois années à venir. Les objectifs de ceux-ci étant de générer un plus grand impact, de maintenir un socle financier résilient et de produire un rendement correct. Le Conseil des commissaires apporte tout son

soutien au Comité exécutif et aux collaborateurs de la Banque Triodos dans le cadre des efforts permanents qu'ils déploient pour améliorer considérablement la qualité de vie des gens.

## Activités du Conseil des commissaires

### L'Essence de Triodos et le développement de sa stratégie

En 2015, le Conseil des commissaires a contribué au développement de la stratégie Triodos 2025 et à sa traduction dans le plan d'entreprise 2016-2018. Le Conseil des commissaires constate que les thèmes auxquels les parties prenantes de la banque accordent de l'importance sont reflétés dans l'approche stratégique de la Banque Triodos. Le Conseil des commissaires a débattu en particulier de l'Essence de la Banque Triodos afin d'en assurer l'alignement intégral sur les valeurs et le rôle qu'elles jouent dans les activités de l'organisation.

### Impact, Risque, Rendement

2015 a été marquée par une croissance maîtrisée, une augmentation de l'impact et une performance financière solide. Toutefois, le ratio des dépôts de la clientèle sur les crédits est resté un point sensible au cours de l'exercice. Le Conseil des commissaires estime que cette situation représente un véritable défi, tant du point de vue financier que par rapport à la mission de la banque, et il se félicite des mesures prises par la banque pour tendre vers un meilleur équilibre.

En raison des exigences changeantes en matière de capitaux, le Conseil des commissaires surveille la santé financière de la Banque Triodos, ses ratios financiers, la situation de son capital et l'impact des exigences réglementaires plus strictes en termes de capitaux. En 2015, un projet interne visant une amélioration importante de la gouvernance et de la gestion des risques a été finalisé formellement. La Banque Triodos est une banque de taille moyenne capable de s'aligner sur les nouvelles réglementations et bien positionnée pour poursuivre sa croissance.

## Autres éléments

En 2015, les réunions et les contacts du Conseil des commissaires avec le Comité exécutif ont porté sur :

- La stratégie : le processus Triodos 2025 et le plan d'entreprise 2016-2018, des développements dans plusieurs pays et chez Triodos Investment Management, les principaux risques stratégiques des activités, et une analyse trimestrielle de la performance et de la santé globales de la Banque Triodos.
- Les finances : les développements financiers et économiques de la Banque Triodos et leur impact possible. Plus spécifiquement, la position de la banque en matière de capital, ses résultats financiers 2014, la 'Lettre du management', le rapport annuel 2014, le rapport du Comité exécutif et le rapport semestriel.
- Les risques et l'audit : la conception et l'efficacité du cadre de gestion des risques et des systèmes de contrôle internes, l'appétit pour le risque de la banque et son profil de risque réel, les conclusions des audits, les rapports des auditeurs, les rapports trimestriels et les rapports de crédits, la préparation et l'implémentation de nouvelles exigences réglementaires en matière de capital et autres.
- La gestion des ressources humaines : le développement des cadres supérieurs et la gestion des talents, les changements en termes d'organisation, la culture d'entreprise, la révision annuelle de la politique de rémunération et de nomination internationale.
- L'organisation interne : les rôles et responsabilités respectifs du Conseil des commissaires, du Conseil d'administration de la SAAT et du Comité exécutif, et la mise à jour des règles internes du Conseil des commissaires (y compris la révision de la procédure portant sur les autres fonctions des membres du Conseil des commissaires).
- Les unités d'exploitation : des réunions avec les directions des succursales locales et Triodos Investment Management ont été organisées par des membres du Conseil des commissaires, en présence d'un représentant du Conseil d'administration de la SAAT et du Comité exécutif. Des exposés ont été donnés par les directions de succursales locales et Triodos Investment Management. Le Conseil des

commissaires a suivi de près l'évolution des succursales en Espagne, en Belgique et au Royaume-Uni, suite essentiellement à des changements dans le cadre supérieur, ainsi qu'en Allemagne où le seuil de rentabilité n'a pas encore été atteint. Le Conseil des commissaires a non seulement été informé en temps utile des changements dans le cadre supérieur, mais il a aussi approuvé pleinement les décisions du Comité exécutif.

- Les contacts avec la Banque centrale néerlandaise : le Président, le Vice-président et le Président du Comité d'audit et des risques ont rencontré des représentants de la Banque centrale néerlandaise à deux reprises. Des contacts plus fréquents avec le régulateur résultent de la croissance du bilan et du périmètre des activités de la Banque Triodos.
- Les contacts avec le Conseil d'administration de la SAAT : avant l'Assemblée générale, une délégation du Conseil des commissaires a tenu une réunion informelle avec une délégation du Conseil d'administration de la SAAT.

## Organisation interne

### Composition du Conseil des commissaires

Les statuts de la Banque Triodos stipulent que le Conseil des commissaires comprend au minimum trois membres. Il en compte actuellement six. Lors de l'Assemblée générale de la Banque Triodos qui s'est tenue en mai 2015, Margot Scheltema et Marcos Eguiguren ont renoncé à leur mandat au sein du Conseil des commissaires. Udo Philipp a été désigné en tant que membre du Conseil des commissaires pour son expérience en matière de supervision et son excellente connaissance des marchés financiers européens et, en particulier du marché allemand. Mathieu van den Hoogenband a vu son mandat renouvelé pour une période de deux ans. La composition du Conseil des commissaires a fait l'objet d'une attention particulière durant ces procédures, au regard des compétences recherchées.

## Diversité

Le Conseil des commissaires souhaite être diversifié, avec un équilibre adéquat sur le plan des nationalités, de l'âge, de l'expérience professionnelle, de la formation et des genres. Un des objectifs importants du Conseil des commissaires est qu'aucun genre n'occupe plus de 70% des sièges. À partir de mai 2015, le Conseil comptait cinq membres masculins et un seul membre féminin. Pour les nominations et reconductions futures, le Conseil des commissaires s'efforcera de rencontrer le prescrit de la loi néerlandaise en matière d'égalité des genres, en ligne avec sa propre politique de diversité, tout en veillant à sauvegarder la nécessaire continuité des tâches et responsabilités collectives du Conseil des commissaires.

## Comités du Conseil des commissaires

Le Conseil des commissaires comporte deux comités, comme expliqué dans le chapitre 'Gouvernance' : le Comité d'audit et des risques et le Comité de nomination et de rémunération. Ces deux comités se sont réunis séparément dans le courant de l'année. Leurs principales réflexions et conclusions ont été communiquées au Conseil des commissaires, qui prend les décisions formelles. La composition des Comités est la suivante :

### Comité d'audit et des risques

- Carla van der Weerd (Présidente)
- Ernst-Jan Boers
- David Carrington (à partir du 22 mai 2015)

### Comité de nomination et de rémunération

- Mathieu van den Hoogenband (Président)
- Aart Jan de Geus
- Udo Philipp (à partir du 22 mai 2015)

Pour plus d'informations au sujet des membres du Conseil des commissaires, veuillez consulter leurs notices biographiques.

## Activités du Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques (CAR) s'est réuni à cinq reprises en 2015, chaque fois en présence du Chief Financial Officer, du responsable de l'audit interne et du responsable de la gestion des risques de la Banque Triodos, ainsi que des auditeurs externes. Trois de ces réunions ont porté principalement sur les risques, l'audit et d'autres sujets inscrits à l'ordre du jour ayant été traités de façon moins prioritaire. Les deux autres réunions ont porté essentiellement sur les résultats financiers et les questions relatives à l'audit. En outre, une réunion s'est tenue en présence de l'auditeur externe mais en l'absence des membres du Comité exécutif. Le Président du CAR a également rencontré à plusieurs reprises, en aparté, l'auditeur externe.

Carla van der Weerd, membre du CAR depuis cinq ans, a été nommée en mai à la Présidence du Comité, pour succéder à Margot Scheltema. Ce choix a été justifié par sa connaissance approfondie de la Banque Triodos et du secteur bancaire en général. David Carrington a rejoint le CAR en mai. Il a été choisi pour son expérience et le rôle qu'il a joué dans les discussions concernant la surveillance de la gestion des risques au sein de la Banque Triodos et afin de garantir une répartition équilibrée des compétences entre les comités. Du fait de sa nomination, le Président et le Vice-président du Conseil des commissaires se répartissent entre les deux comités. Dans son compte-rendu habituel des résultats semestriels et annuels, le CAR s'est assuré du fait que les chiffres ont été approuvés par l'auditeur externe sans modification substantielle, qu'aucun sujet imprévu n'a été porté à son attention et que toutes les décisions et hypothèses au niveau comptable ont été appuyées et approuvées de manière adéquate. Les résultats financiers et le suivi des succursales ont également été débattus au sein du CAR avant d'être soumis pour discussion au Conseil des commissaires.

La fonction d'audit interne a poursuivi le développement de sa position en tant que troisième ligne de défense au sein de la Banque Triodos. Le Comité exécutif traite à présent les questions d'audit en

suspens lors de ses visites aux succursales ou départements, cette façon de faire étant devenue une pratique standard. Prêter une plus grande attention au suivi de l'audit reste néanmoins nécessaire. L'efficacité et la valeur ajoutée du département d'audit, mesurées par un certain nombre d'indicateurs clés de performance (KPI), ont été améliorées et le seront encore en 2016. Le CAR surveillera ce processus de près.

Dans le cadre de son ordre du jour régulier, le CAR a examiné et débattu de la mise à jour annuelle du cadre d'appétit pour le risque de la banque et des relevés concernant celui-ci, ainsi que des rapports ICAAP et ILAAP annuels destinés à la Banque centrale néerlandaise (DNB).

Un certain nombre d'améliorations en matière de gestion des risques ont été mises en place sous la responsabilité du directeur des risques. L'examen régulier du risque de concentration de la Banque Triodos a donné lieu à de nouvelles mesures de diversification, qui vont réduire la prééminence du secteur de l'énergie solaire. Une nouvelle méthodologie d'évaluation des risques a été mise en œuvre avec succès. Celle-ci induira, à l'avenir, un certain nombre d'avantages supplémentaires, tels que des opportunités de tarification dynamique des crédits. Le risque crédit et le risque de taux d'intérêt ont été analysés en détail et de nouvelles approches ont été présentées au CAR, puis à la DNB. Le CAR accueille favorablement la création de ces outils et des politiques liées, qui font partie du cadre plus élaboré de gestion des risques mis en place durant l'exercice.

Enfin, le CAR a été étroitement impliqué dans le processus de sélection d'un nouvel auditeur externe, qui débutera sa mission dans le cadre de l'exercice 2016. Un processus d'appel d'offres rigoureux avait été mis en place, et la proposition formulée a été approuvée lors de l'Assemblée générale de mai 2015.

## Activités du Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (CNR) s'est réuni officiellement six fois. Les membres du CNR ont tous occupé des postes de cadre supérieur et connaissent, du fait de leur expérience personnelle, la gestion des performances et les questions liées à la rémunération en général. En outre, ils demandent l'avis d'experts extérieurs indépendants pour des questions spécifiques. Udo Philipp a rejoint le CNR en mai en qualité de nouveau membre.

Un des principaux rôles du CNR consiste à conseiller le Conseil des commissaires en matière de politique de rémunération et de nomination de la Banque Triodos en général, et à définir les systèmes de rémunération des membres du Comité exécutif. Il conseille également le Conseil des commissaires sur le caractère approprié des conditions générales des systèmes de rémunération des directeurs qui relèvent directement du Comité exécutif. La politique de rémunération et de nomination internationale de la Banque Triodos est conforme aux réglementations européenne et néerlandaise en matière de rémunération au sein du secteur financier. Pour plus d'informations concernant la politique de rémunération et de nomination internationale de la banque, veuillez vous reporter à la page 84 des comptes annuels en anglais.

En 2015, les questions liées aux nominations ont porté sur la composition du Conseil des commissaires et la désignation d'un membre du Conseil d'administration de la SAAT. Le Président du CNR et le Président du Conseil des commissaires ont examiné conjointement la performance des membres du Comité exécutif lors d'entretiens individuels, en fixant les priorités pour 2016. Le CNR a également été impliqué dans l'entrevue de départ d'un directeur. Le CNR a organisé une session de deux jours dans le cadre d'un programme de formation permanente pour le Conseil des commissaires et le Comité exécutif. En 2015, le programme s'est focalisé sur la dynamique au sein du conseil, la réglementation européenne relative au secteur bancaire, aux

produits financiers et à la gouvernance notamment, ainsi que sur le modèle économique de la Banque Triodos.

## Matrice des compétences du Conseil des commissaires

La matrice ci-dessous énumère les compétences clés de chacun des membres du Conseil des commissaires, qui sont pertinentes dans l'exercice de leurs responsabilités de supervision. Pour être éligible en qualité de membre du Conseil des commissaires, toute personne doit présenter les

trois caractéristiques suivantes :

- des affinités avec la mission et les valeurs de la Banque Triodos ;
- une expérience éprouvée en gestion au plus haut niveau ;
- une expérience internationale.

Tous les membres du Conseil des commissaires répondent à ces critères.

Le tableau ci-dessous énumère les autres compétences requises dans les domaines clés décrits dans le profil du Conseil des commissaires. Il met en évidence les domaines dans lesquels les membres du Conseil disposent de connaissances approfondies et contribue à évaluer si le Conseil des

Nom (nationalité)	Année de naissance	Genre	Durabilité et autre expertise particulièrement importante pour la Banque Triodos	Domaines d'expertise clés			
				Banque et Finance	Audit et Risques	Gouvernance et Gestion	RH et développement de l'organisation
Aart Jan de Geus (néerlandaise) (Président)	1955	M	•			•	•
David Carrington (britannique)	1946	M	•		•	•	
Ernst-Jan Boers (néerlandaise)	1966	M		•	•	•	
Mathieu van den Hoogenband (néerlandaise)	1944	M	•			•	•
Udo Philipp (allemande)	1964	M	•	•	•		
Carla van der Weerdt (néerlandaise)	1964	F		•	•	•	



commissaires dans son ensemble dispose des compétences adéquates pour mener à bien ses missions. La matrice est basée sur les exigences définies dans le profil collectif du Conseil des commissaires, qui est régulièrement mis à jour.

## Réunions du Conseil des commissaires

Toutes les réunions du Conseil des commissaires ont lieu en présence du Comité exécutif. En 2015, chaque réunion (il y en a eu six au total) a été précédée d'une réunion réservée aux seuls membres du Conseil des commissaires. L'une de ces réunions a été consacrée à une discussion sur le rapport d'évaluation interne,

ainsi que sur l'évaluation des prestations des membres du Comité exécutif.

Depuis 2012, au moins une réunion du Conseil des commissaires se déroule chaque année dans un pays où la Banque Triodos possède une succursale. En 2015, elle a eu pour cadre la succursale néerlandaise de la banque. Différentes présentations et discussions ont été organisées avec la direction de la succursale, ce qui a permis aux membres du Conseil des commissaires de mieux connaître les activités de la banque aux Pays-Bas.

Au cours de l'année, les Présidents du Conseil des commissaires et du Comité exécutif ont eu des contacts fréquents. Le Président du Comité d'audit

## Présence aux réunions des membres du Conseil des commissaires en 2015

Membres du Conseil des commissaires en 2015	Réunions du Conseil des commissaires (6)	Réunions du Comité d'audit et des risques (5)	Réunions du Comité de nomination et de rémunération (6)
Aart Jan de Geus	6/6		6/6
David Carrington***	6/6	3/3	3/3
Ernst-Jan Boers	6/6	5/5	
Marcos Eguiguren Huerta*	3/3	2/2	
Mathieu van den Hoogenband	6/6		6/6
Udo Philipp**	2/3		2/3
Margot Scheltema*	3/3	2/2	
Carla van der Weerd	6/6	4/5	

\* Margot Scheltema et Marcos Eguiguren Huerta ont quitté le Conseil en date du 22 mai 2015.

\*\* À partir du 22 mai 2015.

\*\*\* Le 22 mai 2015, David Carrington s'est retiré du Comité de nomination et de rémunération pour devenir membre du Comité d'audit et des risques.

et des risques a entretenu, quant à lui, des contacts réguliers et étroits avec le CFO, tandis que le Président du Comité de nomination et de rémunération a eu des contacts suivis avec le CEO.

## Indépendance et auto-évaluation

### Indépendance

Le Conseil des commissaires est composé de manière telle que ses membres ont la possibilité d'agir de manière critique et indépendante les uns vis-à-vis des autres, mais aussi vis-à-vis du Comité exécutif et de tout intérêt particulier. Le Conseil des commissaires répond au critère d'indépendance du Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise. Aart Jan de Geus ne répond toutefois pas à l'un des critères d'indépendance du Code de Gouvernance d'Entreprise (article III.2.2), car un membre de sa famille travaille au sein de la banque.

### Conflits d'intérêts

Conformément aux exigences du Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise, le Conseil des commissaires dispose de règles internes permettant de résoudre tout conflit d'intérêts – réel ou potentiel – impliquant certains de ses membres. Aucun conflit d'intérêts ne s'est présenté en 2015.

### Formation

Dans le cadre de son programme de formation permanente, le Conseil des commissaires organise des rencontres annuelles avec des experts externes pour se tenir informé des dernières évolutions au sein de la société et des secteurs ayant un impact sur les activités de la Banque Triodos. De plus amples informations à ce sujet sont disponibles dans le rapport du Comité de nomination et de rémunération.

### Auto-évaluation

Les résultats de l'auto-évaluation réalisée par le Conseil des commissaires en 2014 ont été discutés en interne et les recommandations formulées dans ce cadre ont été mises en œuvre. L'auto-évaluation annuelle du Conseil des commissaires dans son ensemble, de chacun de ses membres et de ses deux comités a été réalisée durant le dernier trimestre 2015 par deux facilitateurs externes. Leur rôle a consisté à faciliter une séance de discussion avec le Conseil des commissaires et le Comité exécutif au sujet de la dynamique au sein du conseil. Celle-ci a été suivie d'entretiens avec chacun des membres du Conseil des commissaires. Les résultats de cette évaluation ont été débattus au sein du Conseil des commissaires en février 2016.

De leur côté, les membres du Comité exécutif ont partagé leurs priorités individuelles pour 2016 avec les Présidents du Conseil des commissaires et du Comité de nomination et de rémunération. Celles-ci seront évaluées par le Conseil des commissaires au début 2016.

## Conclusions

Le Conseil des commissaires considère que les comptes annuels et le rapport du Comité exécutif délivrent une image juste et fidèle de la position de la Banque Triodos. Le Conseil des commissaires propose, dès lors, que les actionnaires approuvent les comptes annuels 2015 et donnent décharge aux membres du Comité exécutif pour leur gestion de la Banque Triodos durant l'exercice sous revue, ainsi qu'aux membres du Conseil des commissaires pour leurs activités de supervision.

Le Conseil des commissaires approuve la proposition du Comité exécutif d'octroyer un dividende de 1,95 euro (par certificat d'action).

Le Conseil des commissaires souhaite remercier toutes les parties prenantes de la Banque Triodos pour leur confiance en la banque et en son Comité exécutif, ainsi que l'ensemble des collaborateurs de la banque pour leurs efforts. Le Conseil des commissaires est convaincu du fait que la Banque Triodos pourra faire face aux défis qui l'attendent en 2016 et continuera à être une référence pour le secteur bancaire.

Zeist, le 25 février 2016

Le Conseil des commissaires,  
Aart Jan de Geus, Président  
David Carrington, Vice-président  
Ernst Jan Boers  
Mathieu van den Hoogenband  
Udo Philipp  
Carla van der Weerd

## Notices biographiques des membres du Conseil des commissaires

### Aart Jan de Geus (1955), Président

Aart Jan de Geus préside le Conseil des commissaires de la Banque Triodos et fait partie de son Comité de nomination et de rémunération. Il est le président et le CEO de la Fondation Bertelsmann, un think-tank allemand. Il a assumé précédemment la fonction de secrétaire général adjoint de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et celle de ministre des Affaires sociales et de l'Emploi du gouvernement néerlandais (2002-2007). Il fut également l'un des associés de Boer & Croon Strategy & Management Group et a travaillé pour les organisations syndicales néerlandaises Industriebond CNV et Vakcentrale CNV. Aart Jan de Geus a été nommé pour la première fois en 2014 et son mandat actuel expire en 2018. Il est de nationalité néerlandaise et ne possède aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### Ernst-Jan Boers (1966)

Ernst-Jan Boers est membre du Comité d'audit et des risques de la Banque Triodos. Il fut, jusqu'en mars 2014, CEO de SNS Retail Bank, au sein de laquelle il occupa précédemment la fonction de Chief Financial Risk Officer. Il a également travaillé pour ABN AMRO Hypotheken Groep BV jusqu'en mars 2007, notamment en qualité de Chief Financial Officer. Précédemment, il a été actif au sein de Reaal Groep NV en tant que responsable de l'audit interne et contrôleur. Il est membre du Conseil d'administration de la Stichting Nationaal Energiebespaarfonds, membre du Conseil d'administration (avec des compétences financières) de Coöperatie Medische Staf Gelre UA et de Coöperatie Univé UA. Ernst-Jan Boers a été nommé pour la première fois en 2014 et son mandat actuel expire en 2018. Il est de nationalité néerlandaise et ne possède aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### David Carrington (1946)

David Carrington est vice-président du Conseil des commissaires de la Banque Triodos et membre du Comité de nomination et de rémunération. Consultant indépendant depuis 2001, il est spécialisé dans la philanthropie et la finance sociale, ainsi que dans la gouvernance d'organisations caritatives et d'entreprises à finalité sociale. Il dispose de 25 ans d'expérience comme cadre supérieur au sein d'organisations caritatives - ces 13 dernières années en tant que CEO - et en tant que membre du Conseil d'administration d'un grand nombre d'organisations britanniques. Il est directeur non exécutif de Big Society Capital et président du Programme Board of Inspiring Impact. Il est également membre du Groupe consultatif du Stepping Stones Fund de City Bridge Trust, ainsi que du Conseil consultatif du Centre for Effective Philanthropy aux États-Unis. Enfin, il est directeur de la SOFII Foundation et de GULAN. David Carrington a été nommé pour la première fois en 2009 et son mandat actuel expire en 2017. Il est de nationalité britannique et ne détient aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### Mathieu van den Hoogenband (1944)

Mathieu van den Hoogenband préside le Comité de nomination et de rémunération de la Banque Triodos. Il est l'ancien président du Conseil d'administration de Weleda Group AG à Arlesheim, en Suisse. Il est membre du Conseil des actionnaires de Rhea Holding BV (Eosta BV), président du Conseil de surveillance de la Stichting Widar First Line Health Organisation, ainsi que membre du Conseil consultatif de l'Anthroposophical Medical Faculty de l'université privée Witten/Herdecke. Il enseigne les matières 'Leadership et Éthique dans les affaires', 'Gestion des étapes de la vie de l'entreprise' et 'Gestion du marketing international' à la SRH Business School de Berlin et à l'Alanus Hochschule de Bonn-Alfter. Mathieu van den Hoogenband a été nommé pour la première fois en 2007 et son mandat actuel expire en 2017. Il est de nationalité néerlandaise et détient 978 certificats d'actions de la Banque Triodos.

### Udo Philipp (1964)

Udo Philipp est membre du Comité de nomination et de rémunération de la Banque Triodos. Il est conseiller auprès de Sven Giegold, député au Parlement européen à Bruxelles, et auprès du Dr. Gerhard Schick, député au Bundesdag à Berlin (tous deux membres du Parti écologiste allemand). Il a été directeur général et cofondateur de la filiale allemande d'EQT Partners à Munich, et a occupé différentes positions en tant que cadre supérieur au sein de cette entreprise. Précédemment, il a occupé les fonctions de CFO de Bertelsmann Professional Information à Munich, CEO de sa division spécialisée dans les publications médicales, ainsi que secrétaire privé du ministre allemand de l'Économie et consultant. Il a débuté sa carrière dans le corporate banking à la Dresdner Bank. Udo Philipp a été nommé pour la première fois en 2015 et son mandat actuel expire en 2019. Il est de nationalité allemande et ne possède aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### Carla van der Weerdt (1964)

Carla van der Weerdt préside le Comité d'audit et des risques de la Banque Triodos. Elle détient et dirige la société Accent Organisatie Advies BV. Elle a accumulé 15 ans d'expérience du secteur bancaire chez ABN AMRO Bank NV, entre autres aux postes de CFO/COO de Global Transaction Banking, Global Head d'Operational Risk Management et Global Head de Risk Management & Compliance in Asset Management. Elle est membre du Conseil de surveillance et préside le Comité d'audit de BinckBank NV. Elle est également membre du Conseil de surveillance de DSW Zorgverzekeraar UA. Carla van der Weerdt a été nommée pour la première fois en 2010 et son mandat actuel expire en 2018. Elle est de nationalité néerlandaise et ne détient aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

# Rapport du Conseil d'administration de la SAAT

---

La gestion du capital social de la Banque Triodos a été confiée à une fondation indépendante, la Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT). Pour financer les actions, la SAAT émet des certificats d'actions. Les détenteurs de certificats d'actions jouissent des droits économiques liés à ces actions, tel que le droit de percevoir des dividendes, mais n'exercent aucun contrôle en rapport avec ces actions. Les droits de contrôle ont été confiés à la SAAT. Le chapitre du présent rapport annuel consacré à la Gouvernance, débutant à la page 53, fournit une description plus détaillée de la structure de gouvernance de la Banque Triodos et, en particulier, des droits et responsabilités de la SAAT et des détenteurs de certificats d'actions.

Pour avoir une vue d'ensemble des actions sous administration et des certificats d'actions de la Banque Triodos émis au 31 décembre 2015, veuillez vous reporter à la page 53 du présent rapport annuel.

Dans l'exercice de ses droits de vote à l'Assemblée générale de la Banque Triodos (en abrégé, 'Assemblée générale'), le Conseil d'administration de la SAAT défend les principes suivants :

- protéger la mission de la Banque Triodos ;
- garantir l'indépendance de la Banque Triodos ;
- défendre les intérêts économiques des détenteurs de certificats d'actions, ce qui englobe la continuité des activités et la rentabilité de la Banque Triodos, les dividendes et l'augmentation de la valeur des certificats d'actions. Le Conseil d'administration de la SAAT veille à la fois sur les intérêts économiques des détenteurs de certificats d'actions et sur la mission de la Banque Triodos, pour leur profit mutuel. Ceci se reflète dans la clause suivante des conditions administratives de la SAAT :

## Article 6

La fondation exercera de manière indépendante les droits de vote attachés aux actions qu'elle détient. Ce faisant, son action sera guidée par les intérêts

des détenteurs de certificats d'actions et par les intérêts de la banque, ainsi que par les principes énoncés dans les objectifs de la banque.

La politique de vote de la SAAT est dictée par l'article 6 des conditions administratives et par les principes énoncés ci-dessus.

La SAAT s'acquitte de ses responsabilités de gérance en contrôlant et en maintenant le dialogue avec la Banque Triodos, conformément aux principes énoncés ci-dessus. Elle adhère également, sur base volontaire, aux principes importants et aux bonnes pratiques du Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise, ainsi qu'à d'autres règlements communément acceptés en matière de gérance.

Le Conseil d'administration de la SAAT accorde une attention particulière aux performances à moyen et à long termes de la Banque Triodos sur le plan de l'impact, du risque et du rendement. Il suit les évolutions internes et externes afin d'évaluer et d'anticiper tout impact éventuel sur l'essence de la Banque Triodos, sa mission et ses valeurs. Les activités de surveillance et de dialogue du Conseil d'administration de la SAAT incluent :

- l'organisation de réunions avec le Comité exécutif de la Banque Triodos, ou entre le Président du Conseil d'administration de la SAAT et les Présidents du Comité exécutif et du Conseil des commissaires, ensemble ou séparément ;
- la participation à des réunions avec les détenteurs de certificats d'actions, aux journées de la clientèle ou à d'autres événements sur invitation, dans les pays où la Banque Triodos possède des succursales ;
- une présence aux journées thématiques de la Banque Triodos et aux réunions consacrées aux perspectives à long terme de la banque ;
- une attention particulière portée aux développements en lien avec la participation des parties prenantes, l'actionnariat, la gouvernance ou encore les secteurs dans lesquels la Banque Triodos est active.

Ces réunions sont régies par une stricte confidentialité s'il y a lieu. Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration de la SAAT estime que la Banque Triodos n'a pas répondu de manière appropriée aux questions posées, il est tenu d'assumer les responsabilités liées à sa gérance et d'agir conformément à celles-ci, dans le cadre de la gouvernance de la banque.

## Assemblée générale 2015

Le Conseil d'administration de la SAAT est l'unique actionnaire de la Banque Triodos. À ce titre, il a voté sur chacun des points énumérés ci-dessous et explicité ses décisions de vote lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue à Zeist le 22 mai 2015. Vous trouverez plus de détails au sujet des propositions approuvées sur le site web de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/agm](http://www.triodos.com/agm). Le Conseil d'administration de la SAAT a approuvé les propositions suivantes :

- approbation des comptes annuels 2014 et de la proposition d'affectation du bénéfice ;
- décharge accordée aux membres du Comité exécutif pour leur gestion en 2014 ;
- décharge accordée aux membres du Conseil des commissaires pour leur supervision durant l'exercice 2014 ;
- reconduction du mandat de Mathieu van den Hoogenband en qualité de membre du Conseil des commissaires pour deux ans ;
- nomination d'Udo Philipp en qualité de membre du Conseil des commissaires ;
- adaptation de la rétribution liée aux voyages professionnels qui est accordée aux membres du Conseil des commissaires ;
- amendement des statuts de Triodos Bank NV ;
- désignation de PWC en qualité d'auditeur externe de Triodos Bank NV à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 ;
- délivrance d'une procuration aux membres du Comité exécutif pour acquérir des certificats d'actions de la Banque Triodos et émettre des actions.

La déclaration de vote du Conseil d'administration de la SAAT relative à ces propositions explicite les points suivants :

- des questions pertinentes concernant les comptes annuels ont été débattues avec le Comité exécutif, tant du point de vue des succursales et unités d'exploitation que de la Banque Triodos dans son ensemble. Ces questions avaient trait, entre autres, à l'essence de la Banque Triodos, l'impact de la banque au travers de l'octroi de crédits, les risques liés au portefeuille de crédits, l'innovation dans les activités bancaires et non bancaires, les améliorations sur le plan de la gouvernance, les questions relatives au capital humain en lien avec la mission de la banque, la capitalisation de la Banque Triodos, les ratios importants pour le secteur bancaire, le rendement financier et le taux de distribution (politique en matière de dividende), les certificats d'actions et différents aspects du marché interne, les interactions avec les parties prenantes ;
- les raisons pour lesquelles les candidats proposés rencontraient les critères de la SAAT en matière de nomination ou de reconduction de leur mandat. Une délégation du Conseil d'administration de la SAAT a rencontré les candidats afin de prendre une décision en connaissance de cause concernant leur nomination ou la reconduction de leur mandat.

Un webcast de l'Assemblée générale est disponible sur le site web de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/agm](http://www.triodos.com/agm).

## Assemblée annuelle des détenteurs de certificats d'actions

L'Assemblée annuelle des détenteurs de certificats d'actions s'est tenue le 22 mai 2015 au siège social de la Banque Triodos.

Au cours de celle-ci, le Conseil d'administration de la SAAT a justifié ses décisions de vote, en s'appuyant sur les informations délivrées par les détenteurs de certificats d'actions lors des réunions informelles qui se sont tenues avec ceux-ci en Belgique, en

Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, ainsi que sur les questions posées par ces derniers à l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration de la SAAT a informé les investisseurs au sujet des discussions qu'il a eues avec le Comité exécutif concernant la Banque Triodos en général et, de manière plus spécifique, le rapport annuel et les comptes annuels.

L'Assemblée annuelle des détenteurs de certificats d'actions a approuvé la reconduction du mandat de Marjatta van Boeschoten en qualité de membre du Conseil d'administration de la SAAT, la décision d'amender les statuts et les conditions administratives de la SAAT, ainsi que l'adaptation de la rétribution liée aux voyages professionnels qui est accordée aux membres du Conseil d'administration de la SAAT.

Les résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des détenteurs de certificats d'actions ont également été présentés au cours de l'Assemblée. Cette enquête a été complétée par 4.500 personnes, contre 5.000 en 2014. Le Conseil d'administration de la SAAT s'appuie sur ces résultats pour enrichir sa vision au sujet du groupe d'investisseurs dont elle défend les intérêts au travers de ses votes. Ces résultats l'aident également à déterminer le niveau de satisfaction des détenteurs de certificats d'actions par rapport au rendement financier de la banque et à la réalisation concrète de sa mission. Sur la base des réponses des participants, plus de 90% des investisseurs estiment que la Banque Triodos met parfaitement en concordance sa mission et le rendement financier – un pourcentage comparable à celui de 2014. Des extraits de ces résultats sont disponibles sur le site web de la banque, à l'adresse [www.triodos.com/corporateinformation](http://www.triodos.com/corporateinformation).

## Réunions et décisions du Conseil d'administration de la SAAT

En 2015, le Conseil d'administration de la SAAT s'est réuni à quatre reprises et ses membres se sont entretenus deux fois par téléphone. Le Conseil s'est

également réuni à trois reprises avec les membres du Comité exécutif de la Banque Triodos.

Parmi un large éventail de questions abordées durant l'année, le Conseil d'administration de la SAAT a accordé une attention particulière aux sujets qui présentent un intérêt significatif pour les détenteurs de certificats d'actions de la Banque Triodos, considérés comme des parties prenantes essentielles. Au nombre de ces sujets figurent :

- l'essence de la Banque Triodos. Le Conseil a examiné la clarté de l'essence et des valeurs fondamentales incarnées par la banque. Il a également débattu de l'interaction entre le développement individuel et le développement sain de la société sous l'angle d'un renouveau social positif, ainsi que du rôle crucial de la transparence dans le domaine économique ;
- la stratégie de la Banque Triodos. La manière dont la mission de la banque est mise en œuvre concrètement dans la stratégie est d'une importance capitale pour le Conseil de la SAAT. Tout comme le sont la perspective stratégique à long terme de manière générale ainsi que les ambitions de la Banque Triodos en ce qui concerne ses activités de financement, en particulier sur le plan de l'innovation ;
- la manière dont la banque concrétise son impact et le rôle des crédits hypothécaires durables dans un tel contexte ;
- l'équilibre entre impact, risque et rendement. Envisager ces trois éléments de manière conjointe aide à clarifier les performances de la Banque Triodos et les défis qu'elle rencontre en termes d'impact. Dans les discussions du Conseil, l'impact a été mis en relation avec la concrétisation de la mission de la Banque Triodos, ainsi qu'avec le risque et le rendement en particulier, l'objectif étant la sauvegarde des intérêts économiques des détenteurs de certificats d'actions, mais aussi la continuité et la rentabilité de la banque ;
- différents sujets concernant les certificats d'actions et le capital de la banque, tels que les relations avec les investisseurs, les aperçus commerciaux et la santé financière globale de la



Banque Triodos, celle-ci conditionnant les intérêts économiques des détenteurs de certificats d'actions. Les principaux ratios financiers de la Banque Triodos ont été examinés, de même que sa position en capital et les conséquences des exigences réglementaires plus strictes en matière de fonds propres sur l'impact, le rendement et le risque ;

- le Conseil de la SAAT a été tenu informé par le Comité exécutif des défis concernant la mission et la culture de l'entreprise qui découlent de la croissance significative du nombre de collaborateurs et du développement de l'organisation, la Banque Triodos devenant une banque de taille moyenne ;
- durant l'année, la réponse stratégique de la Banque Triodos dans la perspective de 2025 a été partagée et examinée dans le contexte de la continuité et de la résilience financière à long terme de la banque.

En 2014, le Conseil de la SAAT avait contribué activement au travail exploratoire afin de mieux comprendre et pouvoir décrire l'avenir de la banque. Ceci a été complété par l'apport des détenteurs de certificats d'actions via une enquête annuelle en 2015. Cette enquête a sondé leur opinion sur ce que sont les questions primordiales pour la Banque Triodos. Les informations recueillies ont alimenté l'analyse de matérialité décrite dans le rapport du Comité exécutif. Les questions posées dans l'enquête ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie lors d'un débat direct avec les parties prenantes au siège social de la banque, en présence du Président du Conseil d'administration ;

- enfin, le rapport annuel 2014 et, ultérieurement, le rapport semestriel 2015, ont été examinés dans le but d'analyser avec attention les votes à émettre lors de l'Assemblée générale de la Banque Triodos.

L'examen du rapport annuel 2014 et les débats qui s'en sont suivis font partie du mandat de sauvegarde de la mission et de l'indépendance de la Banque Triodos, ainsi que des intérêts économiques des détenteurs de certificats d'actions, qui a été confié au Conseil de la SAAT.

## Activités du Conseil d'administration de la SAAT

Outre sa participation aux réunions décrites ci-dessus, le Conseil d'administration a mené les activités suivantes :

- participation à des réunions informelles avec les directions locales de toutes les succursales de la Banque Triodos et la direction de Triodos Investment Management ;
- participation aux journées thématiques internationales, à des réunions avec les clients et les détenteurs de certificats d'actions et discussions informelles avec ces derniers au Royaume-Uni, en Belgique, en Allemagne, en Espagne et aux Pays-Bas ;
- participation aux assemblées générales annuelles des actionnaires des fonds d'investissement gérés par Triodos Investment Management ;
- participation à une réunion annuelle avec une délégation du Conseil des commissaires ;
- nomination et reconduction du mandat de certains membres du Conseil des commissaires, un élément clé à cet égard étant l'adhésion des candidats à la mission de la Banque Triodos ;
- rencontres bilatérales ou trilatérales régulières du Président du Conseil de la SAAT avec ses homologues du Comité exécutif et du Conseil des commissaires ;
- adoption de la Charte du Conseil d'administration de la SAAT ;
- formation continue des membres du Conseil via des programmes de formation internes consacrés à la gouvernance d'entreprise et aux exigences réglementaires en matière de capital pour la banque ;
- présentation des candidats pressentis pour intégrer le Conseil de la SAAT aux Présidents du Conseil des commissaires et du Comité exécutif, dans le but de préparer l'approbation des candidats, conformément aux statuts (6.4) ;
- rencontre de l'auditeur externe par une délégation du Conseil de la SAAT.

Le Conseil d'administration de la SAAT n'a sollicité aucun avis externe dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités durant l'exercice 2015.

## Composition du Conseil d'administration de la SAAT et indépendance de ses membres

Compte tenu de la responsabilité du Conseil d'administration de la SAAT quant à la protection de l'identité et de la mission de la Banque Triodos, il est essentiel que ses membres soient indépendants. Pour cette raison, les membres du Comité exécutif et ceux du Conseil des commissaires ne sont pas autorisés à devenir membres du Conseil d'administration de la SAAT.

Les statuts de la SAAT stipulent que le Conseil d'administration doit compter un minimum de trois membres. Actuellement, il se compose de cinq membres, provenant des pays où la Banque Triodos possède des succursales : il y a deux Néerlandais, un Britannique, un Belge et un Espagnol. La composition du Conseil n'a pas évolué en 2015. Pour plus d'informations au sujet de la rémunération des membres du Conseil d'administration de la SAAT, veuillez vous reporter à la page 88 des comptes annuels en anglais de la Banque Triodos.

Le Conseil d'administration de la SAAT souhaite continuer à approfondir son rôle d'actionnaire engagé au cours de l'année 2016. Le maintien et même l'intensification du dialogue entre la Banque Triodos, le Conseil d'administration de la SAAT et les détenteurs de certificats d'actions en constitue un volet essentiel. Le Conseil de la SAAT mènera cette mission non seulement au cours de l'Assemblée annuelle des détenteurs de certificats d'actions aux Pays-Bas, mais également lors de réunions informelles organisées pour les détenteurs de certificats d'actions en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne, ainsi que lors d'une réunion spécifique aux Pays-Bas.

L'intégralité de ce rapport, incluant des informations additionnelles sur le travail du Conseil d'administration de la SAAT, est disponible en ligne, à l'adresse [www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015](http://www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015).

Zeist, le 25 février 2016

Le Conseil d'administration de la SAAT,  
Josephine de Zwaan, Présidente  
Mike Nawas, Vice-président  
Marjatta van Boeschoten  
Sandra Castañeda Elena  
Frans de Clerck

Le siège de la SAAT est situé Nieuweroordweg 1, 3704 EC, à Zeist, aux Pays-Bas.

## Relevé des actions

Relevé des actions sous administration et des certificats d'actions de Triodos Bank NV émis au 31 décembre 2015

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Actions sous administration de Triodos Bank NV, d'une valeur nominale de 50 euros par action	484.329	450.732
Certificats d'actions de Triodos Bank NV émis, d'une valeur nominale de 50 euros par certificat	484.329	450.732

Zeist, le 25 février 2016

Le Conseil d'administration,  
Marjatta van Boeschoten  
Sandra Castaneda Elena  
Frans de Clerck  
Mike Nawas  
Josephine de Zwaan, Présidente

## Notices biographiques des membres du Conseil d'administration de la SAAT

### Josephine de Zwaan (1963), Présidente

Josephine de Zwaan est également membre et préside le Conseil d'administration de la Stichting Triodos Holding. Elle a exercé durant plus de treize ans le métier d'avocate, spécialisée dans les grands projets immobiliers, dont cinq années comme associée du bureau Derks Star Busmann, où elle dirigea une équipe de juristes spécialisés dans ce domaine. Quoique n'exerçant plus sa profession d'avocate, elle demeure impliquée dans l'entreprise en tant que consultante auprès du Conseil d'administration. Depuis 2000, Josephine de Zwaan occupe des fonctions d'administration et de supervision, en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la culture (Weleda, Association néerlandaise des écoles Waldorf, Bureau Promotie Podiumkunsten, Iona Stichting ; elle est active actuellement au sein de la Hogeschool Leiden, de la Stichting Vilans et de la Raphaelstichting). Elle est membre du Conseil d'administration de l'Academy for Liberal Arts et de l'Institute for Positive Health. En 2009, elle a été désignée en tant qu'arbitre au sein de l'Arbitration Tribunal Foundation for Health Care et en qualité de membre du Comité de gouvernance de l'Arbitration Board for Health Care. En 2013, elle a intégré le Conseil d'administration de la Stichting Cito. Elle préside ce conseil depuis 2015 et assume également la vice-présidence du conseil de Cito BV. Josephine de Zwaan a été nommée pour la première fois au Conseil d'administration de la SAAT en 2010 et son mandat actuel expire en 2016. Elle est de nationalité néerlandaise et ne détient aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### Marjatta van Boeschoten (1946)

Marjatta van Boeschoten a été membre du Conseil des commissaires de la Banque Triodos entre 2001 et 2009. Pendant sept ans, elle a exercé comme avocate à la Cour suprême d'Angleterre. Elle est devenue par la suite consultante dans le domaine du

perfectionnement en gestion. Elle est actuellement directrice de Phoenix Consultancy et a travaillé pour de grandes organisations publiques et privées au Royaume-Uni et à l'échelle internationale. Elle siège également au Conseil consultatif de la Neuguss Verwaltungsgesellschaft et est secrétaire générale de l'Anthroposophical Society en Grande-Bretagne. Marjatta van Boeschoten a été nommée pour la première fois au Conseil d'administration de la SAAT en 2009 et son mandat actuel expire en 2018. Elle est de nationalité britannique et détient un seul certificat d'action de la Banque Triodos.

### Sandra Castañeda Elena (1974)

Sandra Castañeda Elena est actuellement Senior Advisor Sustainability au sein du groupe Inditex, propriétaire notamment de l'enseigne Zara. Depuis 2005, au travers de différentes fonctions, elle a contribué à intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les stratégies d'entreprises et d'institutions académiques. Elle est membre du Conseil d'administration de la Stichting Triodos Holding depuis 2014. Précédemment, elle a fait partie du noyau des fondateurs de la Banque Triodos en Espagne. Sandra Castañeda Elena a été nommée pour la première fois au Conseil d'administration de la SAAT en 2013 et son mandat actuel expire en 2016. Elle est de nationalité espagnole et détient 53 certificats d'actions de la Banque Triodos.

### Frans de Clerck (1945)

Frans de Clerck est le cofondateur de la Banque Triodos en Belgique (1993) et fut également membre du Comité exécutif de Triodos Bank NV. Il est membre du Conseil d'administration de la Stichting Triodos Holding, ainsi que des Conseils d'administration de Boss Paints NV et de la Fondation Hélène De Beir. Frans de Clerck s'est vu attribuer le Prix de la Citoyenneté 2015 par la Fondation P&V en Belgique. Il a été nommé pour la première fois au Conseil d'administration de la SAAT en 2010 et son mandat actuel expire en 2016. Il est de nationalité belge et détient 211 certificats d'actions de la Banque Triodos.

### Mike Nawas (1964)

Mike Nawas est le cofondateur de Bishopsfield Capital Partners Ltd (BCP), une société de conseils financiers basée à Londres. Depuis 2011, il est professeur associé à la Nyenrode Business University (Pays-Bas), où il enseigne des matières en rapport avec les marchés financiers. Précédemment, il a travaillé durant vingt ans chez ABN AMRO Bank, y occupant différentes positions, dont celle (depuis 2005) de directeur du groupe chargé de favoriser, au niveau mondial, l'accès de la clientèle aux marchés du crédit, par le biais de prêts, d'obligations et de produits structurés. Depuis 2013, il préside l'Academy for Liberal Arts, une organisation néerlandaise qui se concentre sur le développement philosophique et l'implication éthique de cadres et dirigeants expérimentés. Mike Nawas a été nommé pour la première fois au Conseil d'administration de la SAAT en 2014 et son mandat actuel expire en 2017. Il a la double nationalité néerlandaise et américaine et ne détient aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

## Notes annexes

### Notes annexes

#### Chiffres clés dans le domaine social\*

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nombre de collaborateurs en fin d'exercice	1.121	1.017	911	788	720	636	577
Nombre moyen d'ETP** au cours de l'exercice	974	883	785	694	636	556	482
Nombre d'ETP** en fin d'exercice	1.021	931	838	722	660	577	525
Taux d'absentéisme	2,7%	2,6%	2,6%	3,0%	2,2%	1,9%	2,6%

\* Le rapport social porte sur l'ensemble des collaborateurs travaillant pour la Banque Triodos, à l'exception des personnes employées par la coentreprise Triodos MeesPierson.

\*\* ETP (ou Équivalent temps plein) renvoie au nombre de collaborateurs calculé sur la base d'un temps plein hebdomadaire (soit 40 heures aux Pays-Bas et en Allemagne, 37,5 heures au Royaume-Uni, 37 heures en Belgique et en Espagne, 35 heures en France).

#### Frais de formation par collaborateur

	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas	2.037	1.976	1.803	1.650
Belgique	1.595	1.549	1.918	2.015
Royaume-Uni	432	983	934	694
Espagne	777	1.181	1.281	1.080
Allemagne	900	2.377	2.332	1.765
France	1.757	1.735	3.186	419
Private Banking Pays-Bas	1.934	4.135	4.448	2.383
Siège social	2.727	2.695	2.914	2.205
TIAS	416	0	–	–
Triodos Investment Management	3.227	2.669	3.517	2.821
<b>Moyenne</b>	<b>1.692</b>	<b>1.856</b>	<b>2.055</b>	<b>1.731</b>
Évolution	–8,8%	–9,7%	18,7%	–14,3%

## Nombre de jours de formation par collaborateur

	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas	1,6	3,5	2,7	2,2
Belgique	2,3	3,5	2,8	6,0
Royaume-Uni	0,9	3,3	1,9	1,5
Espagne	11,7	7,1	7,1	10,5
Allemagne	1,0	3,1	2,9	2,4
France	1,6	5,3	9,0	–
Private Banking Pays-Bas	2,6	5,4	5,4	2,9
Siège social	4,4	2,9	2,2	2,8
TIAS	3,0	0,0	–	–
Triodos Investment Management	2,1	3,3	2,8	2,8
<b>Total</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>	<b>4,5</b>

## Salaires

	Ratio salaire à temps plein le plus élevé en 2015 / salaire à temps plein médian en 2015*	Ratio hausse salariale du salaire à temps plein le plus élevé en 2015 / hausse salariale du salaire à temps plein médian en 2015**
Pays-Bas	4,7	0,9
Belgique	1,9	0,9
Royaume-Uni	4,5	2,7
Espagne***	6,3	–
Allemagne	2,6	0,0
France	2,9	2,0
<b>Totaal</b>	<b>5,7</b>	<b>0,9</b>

\* Ratio du salaire du collaborateur touchant le salaire le plus élevé par rapport à la médiane de la rémunération de tous les collaborateurs (la médiane est définie à l'exclusion du salaire maximum afin d'assurer la transparence quant à la différence de salaire entre le collaborateur touchant le salaire le plus élevé et les autres collaborateurs, conformément aux directives de la GRI).

\*\* Ratio de la hausse salariale, exprimée en pour cent, du collaborateur touchant le salaire le plus élevé par rapport à la hausse médiane en pour cent de la rémunération de tous les collaborateurs (la médiane est définie à l'exclusion du salaire individuel le plus élevé afin d'assurer la transparence quant à la différence entre la hausse en pour cent du salaire du collaborateur touchant le salaire le plus élevé et celle des autres collaborateurs, conformément aux directives de la GRI).

\*\*\* Pour l'Espagne, ce ratio ne peut pas encore être déterminé et n'a pas été inclus dans ces chiffres car les hausses de salaires pour 2015 n'étaient pas encore définitives au moment de la publication.

## Rémunération fixe et variable attribuée au Personnel identifié pour l'exercice 2015, par instrument

	'Personnel identifié' dans les cadres supérieurs	Tout autre 'Personnel identifié'
Nombre de collaborateurs	9	44
<b>Salaire (en milliers d'euros)</b>		
Salaire fixe total	1.789	4.805
Salaire variable total*	5	47
dont en liquidités	5	47
dont en actions ou en instruments basés sur des actions*	–	–
dont en autres instruments*	–	–
Montant total de la rémunération différée*	–	–
<b>Primes de bienvenue</b>		
Nombre de bénéficiaires	0	0
Montant total	–	–
<b>Indemnités de licenciement</b>		
Nombre de bénéficiaires	2	4
Montant total	692	657
Montant maximal	567	394

\* Ceci exclut la rémunération variable en Espagne, laquelle n'était pas disponible au moment de la publication.

Aucun collaborateur n'a perçu plus de 1 million d'euros. Il n'y avait pas de rémunérations différées non réglées (acquises et non acquises).



### Tranches d'âge des collaborateurs de la Banque Triodos en fin d'exercice

Âge	2015		2014		2013		2012	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
< 28 ans	73	7	86	8	72	8	62	8
28 – 35 ans	272	24	262	26	252	28	229	28
35 – 42 ans	317	28	285	28	252	28	211	28
42 – 49 ans	270	24	219	22	186	20	159	20
49 – 56 ans	128	11	105	10	90	10	71	9
>= 56 ans	61	5	60	6	59	6	56	7
<b>Total</b>	<b>1.121</b>	<b>100</b>	<b>1.017</b>	<b>100</b>	<b>911</b>	<b>100</b>	<b>788</b>	<b>100</b>
Âge moyen	40,4		39,6		39,6		39,5	

### Années d'ancienneté des collaborateurs de la Banque Triodos en fin d'exercice

Années d'ancienneté	2015		2014		2013		2012	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
0 – 1 an	226	20	186	18	175	19	131	17
1 – 3 ans	292	26	269	26	240	26	224	28
3 – 5 ans	195	17	186	18	185	20	174	22
5 – 10 ans	284	25	272	27	210	23	168	21
10 – 15 ans	75	7	67	7	68	7	66	8
> 15 ans	49	4	37	4	33	4	25	3
<b>Total</b>	<b>1.121</b>	<b>100</b>	<b>1.017</b>	<b>100</b>	<b>911</b>	<b>100</b>	<b>788</b>	<b>100</b>
Nombre moyen d'années d'ancienneté	4,8		4,8		4,7		4,6	

## Taux d'absentéisme pour maladie

	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas	4,2%	3,3%	3,3%	2,9%
Belgique	3,4%	2,8%	3,6%	3,4%
Royaume-Uni	1,2%	0,6%	1,4%	0,9%
Espagne	2,0%	2,3%	1,9%	2,7%
Allemagne	2,9%	2,1%	1,6%	4,7%
France	0,0%	0,0%	0,0%	-
Private Banking Pays-Bas	5,5%	6,9%	4,1%	4,2%
Siège social	3,0%	4,1%	3,1%	3,2%
TIAS	0,5%	1,8%	-	-
Triodos Investment Management	2,1%	3,8%	2,5%	3,9%
<b>Total</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,6%</b>	<b>3,0%</b>

## Taux d'attrition durant la première année

	2015	2014	2013	2012	2011
Pays-Bas	7,1%	6,3%	13,6%	0,0%	14,3%
Belgique	4,3%	0,0%	4,5%	30,0%	16,7%
Royaume-Uni	25,0%	21,4%	5,0%	12,5%	3,6%
Espagne	22,0%	19,5%	9,3%	10,9%	4,7%
Allemagne	13,3%	11,1%	8,3%	22,2%	0,0%
France	0,0%	0,0%	0,0%	-	-
Private Banking Pays-Bas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Siège social	17,6%	9,5%	0,0%	13,0%	23,8%
TIAS	50,0%	0,0%	-	-	-
Triodos Investment Management	4,0%	6,9%	7,7%	10,0%	12,5%
<b>Total</b>	<b>15,8%</b>	<b>11,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>11,8%</b>	<b>10,6%</b>

## Rapport environnemental

### Chiffres clés dans le domaine environnemental

Quantités en chiffres absolus/ETP	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Consommation énergétique</b>						
Électricité en kWh/ETP	2.533	2.686	2.759	3.045	2.622	2.991
Gaz en m <sup>3</sup> /ETP	105	103	129	127	134	163
<b>Déplacements professionnels</b>						
En avion, en km/ETP	4.762	5.154	6.406	5.940	6.160	6.804
En voiture, en km/ETP	1.246	1.267	1.409	1.450	1.611	2.389
En transports en commun, en km/ETP	713	674	810	858	1.194	1.149
<b>Déplacements domicile-bureau</b>						
En voiture, en km/ETP	4.435	4.534	4.744	4.209	4.866	5.591
En voiture partagée, en km/ETP	109	74	79	32	50	197
En transports en commun, en km/ETP	3.241	3.297	3.108	3.529	3.744	3.939
En vélo ou à pied, en km/ETP	521	575	566	628	639	724
<b>Consommation de papier</b>						
Consommation totale en kg/ETP	180	214	209	286	346	306
Papier blanc recyclé en kg/ETP	26	20	23	23	25	32
Papier imprimé/brochures/etc. en kg/ETP	155	194	186	264	321	274
Papier imprimé/brochures/etc. en kg/client	0,27	0,34	0,30	0,44	0,60	0,56
<b>Collaborateurs</b>						
ETP	968	879	782	693	636	556
Externes ou temporaires	93	65	39	46	31	30
<b>Bâtiments (chiffres absolus)</b>						
Superficie en m <sup>2</sup>	31.687	31.052	30.006	27.413	23.746	23.250
Volume en m <sup>3</sup>	104.661	102.407	98.397	91.253	81.957	88.256

## Émissions de CO<sub>2</sub> (ou équivalents)

En tonnes	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Électricité*	1	100	96	353	17	–
Consommation de gaz (chauffage)	90	124	130	112	34	232
Papier	293	314	265	468	907	686
Transports en commun	214	260	224	209	136	107
Voiture	1.324	1.145	1.046	865	774	867
Avion	1.119	1.141	1.145	936	1.051	908
Total	3.041	3.084	2.906	2.953	2.919	2.800
Moins : Compensation pour les crédits carbone	-3.041	-3.084	-2.906	-2.953	-2.919	-2.800
Solde de CO <sub>2</sub> (neutre)	–	–	–	–	–	–
Coûts de compensation du CO <sub>2</sub> par tonne (en euros)	8,40	8,40	12,50	12,50	12,50	12,50

\* Alors que la quantité totale d'électricité a diminué de 6%, la diminution significative des émissions correspondantes de CO<sub>2</sub> s'explique par un changement dans la méthode de calcul de cette donnée.

## À propos du présent rapport

---

Des informations complémentaires sont disponibles sur le site web de la banque, à l'adresse [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com). Le Rapport annuel 2015 est un rapport annuel et de durabilité intégré, qui couvre les activités de Triodos Bank NV aux Pays-Bas, en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne, tel que présenté dans le chapitre 'Structure du groupe Banque Triodos'. Le présent rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015. La précédente édition du rapport annuel et de durabilité intégré avait été publiée en mars 2015 et se rapportait à l'exercice 2014.

L'information relative à l'exercice 2015 se base sur les mêmes principes que ceux appliqués pour le rapport 2014. Toute modification éventuelle dans les méthodes de calcul par rapport à l'exercice antérieur est explicitée dans le texte. Au cours de la préparation du Rapport annuel de la Banque Triodos, un groupe de travail a examiné les lignes directrices et les bonnes pratiques les plus récentes en matière d'information afin d'améliorer encore la qualité du rapport annuel dans le futur. Pour la deuxième fois, nous avons demandé, en 2015, un audit spécifique du rapport du Comité exécutif, qui inclut les chiffres relatifs à l'impact pour l'exercice sous revue. L'audit sur le Rapport du Comité exécutif concerne uniquement la version officielle anglaise de celui-ci. Cette version contient aussi les comptes annuels 2015 en anglais. Ceux-ci ont également été audités par KPMG Accountants N.V. Veuillez consulter le rapport annuel 2015 en anglais pour de plus amples détails.

### Transparence et information

La Banque Triodos recourt depuis 2001 aux directives de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI a été créée en 1997 par les Nations Unies et l'organisation CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) dans le but de structurer l'information en matière de durabilité et de faciliter ainsi la publication des objectifs de performance et la comparaison entre entreprises. La Banque Triodos est l'une des parties prenantes organisationnelles de la GRI.

En 2013, la GRI a lancé ses nouvelles directives G4 qui répondent à un double objectif : rendre l'information plus pertinente en matière d'impact durable d'une institution et faire en sorte que celle-ci soit plus constructive pour les parties prenantes. La meilleure manière d'y parvenir est de se concentrer sur les questions que nous-mêmes et nos parties prenantes considérons comme les plus importantes (principe de l'importance relative). Nous avons initié cette approche pour la première fois en 2013 et l'avons développée en appliquant les directives G4 dans leur intégralité à partir de 2014, en association avec la version électronique de celui-ci. Pour en savoir plus : [www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015](http://www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015).

Notre approche en matière d'information a été développée sur la base d'apports internes et externes. La conception du présent rapport découle d'entrevues avec un certain nombre de parties tierces, en particulier les parties prenantes ayant participé à une séance d'échanges spécifique, PWC, l'International Integrated Reporting Council (IIRC), la GRI et des membres de la Global Alliance for Banking on Values. Nous les remercions chaleureusement pour leurs contributions et idées.

## Obligations de publication

Certaines obligations de publication doivent être respectées afin que le rapport annuel rencontre les exigences de la loi néerlandaise et satisfasse à d'autres réglementations, en particulier le règlement sur l'adéquation des fonds propres (CRR) et la directive sur l'adéquation des fonds propres (CRD). Le règlement sur l'adéquation des fonds propres est imposé directement par l'Union européenne, tandis que la directive sur l'adéquation des fonds propres a été transposée par le gouvernement néerlandais en différentes lois et règlements, applicables à la Banque Triodos.

Le présent rapport annuel répond à la majeure partie de ces obligations. Les autres obligations à respecter font l'objet de publications sur nos sites web nationaux et sur le site web du groupe : [www.triodos.com](http://www.triodos.com) et [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

# Adresses

---

## Siège social international

Nieuweroordweg 1, Zeist  
Postbus 55  
3700 AB Zeist, Nederland  
Tél. +31 (0)30 693 65 00  
www.triodos.com

## Succursales

### Pays-Bas

Utrechtseweg 44, Zeist  
Postbus 55  
3700 AB Zeist, Nederland  
Tél. +31 (0)30 693 65 00  
www.triodos.nl

### Belgique

Rue Haute 139/3  
1000 Bruxelles, Belgique  
Tél. +32 (0)2 548 28 28  
www.triodos.be

### Bureau régional de Gand

Steendam 8  
9000 Gent, Belgique  
Tél. +32 (0)9 265 77 00

### Royaume-Uni

Deanery Road  
Bristol BS1 5AS, United Kingdom  
Tél. +44 (0)117 973 9339  
www.triodos.co.uk

### Bureau régional d'Édimbourg

50 Frederick Street  
Edinburgh, EH2 1EX, Scotland  
Tél. +44 (0)131 220 0869

### Espagne

C/ José Echegaray 5-7  
Parque Empresarial Las Rozas  
28232 Madrid, España  
Tél. +34 91 640 46 84  
www.triodos.es

### Bureau d'Albacete

C/ Francisco Fontecha, 5  
02001 Albacete

### Bureau de Badajoz

Avda. de Fernando Calzadilla, 1  
06004 Badajoz

### Bureau de Barcelone

Avenida Diagonal 418 bajos  
08037 Barcelona

### Bureau de Bilbao

C/ Lersundi 18  
48009 Bilbao

### Bureau de Gérone

Pça. Catalunya 16  
17004 Girona

### Bureau de Grenade

C/ Gran Vía de Colón 29  
18001 Granada

### Bureau de La Corogne

Avenida Finisterre 25  
15004 A Coruña

### Bureau de Las Palmas de Gran Canaria

c/ Manuel González Martín 2  
35004 Las Palmas de Gran Canaria

### Bureau de Madrid

C/ Ferraz 52  
28008 Madrid

### 2<sup>e</sup> bureau de Madrid

C/ Mártires Concepcionistas 18  
28006 Madrid

**Bureau de Murcie**

Avenida de la Libertad s/n  
30009 Murcia

**Bureau d'Oviedo**

C/ Cabo Noval 11  
33007 Oviedo

**Bureau de Palma de Majorque**

Avenida de Portugal 5  
07012 Palma de Mallorca

**Bureau de Pampelune**

Avda. del Ejército, 30  
31002 Pamplona

**Bureau de Santa Cruz de Ténérife**

Rambla de Santa Cruz 121  
38004 Santa Cruz de Tenerife

**Bureau de Saragosse**

Avenida César Augusto 23  
50004 Zaragoza

**Bureau de Séville**

C/ Marqués de Paradas 24  
41001 Seville

**Bureau de Valence**

C/ Del Justicia 1  
46004 Valencia

**Bureau de Valladolid**

Acera de Recoletos 2  
47004 Valladolid

**Allemagne**

Mainzer Landstr. 211  
60326 Frankfurt am Main, Deutschland  
Tél. +49 (0)69 717 19 100  
Fax +49 (0)69 717 19 222  
[www.triodos.de](http://www.triodos.de)



# Colophon

---

Rapport annuel 2015 de Triodos Bank NV

## Publication

Avril 2016

## Rédaction

Banque Triodos

## Coordination

RRED Communications, La Haye, Pays-Bas

## Concept et direction artistique

Michael Nash Associates, Londres, Royaume-Uni

## Design et mise en page

Grafisch ontwerp PI&Q, Zeist, Pays-Bas

## Impression

Drukkerij Pascal, Utrecht, Pays-Bas

## Tirage

500 exemplaires

## Contact

Pour toute question ou commentaire au sujet du présent rapport, veuillez prendre contact avec la succursale locale de la Banque Triodos. Les adresses sont mentionnées à la page 85.

Ce document peut être téléchargé sur [www.triodos.be](http://www.triodos.be) et [www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015](http://www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015).

Les comptes annuels sont rédigés en anglais.  
Ce document constitue une version résumée et traduite de la version originale. En cas de différence entre les textes français et anglais, la version anglaise prévaut.



# 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.