

Banque  Triodos

Rapport annuel 2016

La Banque Triodos produit une version imprimée 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.rapport-annuel-triodos.be](http://www.rapport-annuel-triodos.be)

## Triodos Bank

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

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

Assemblée générale annuelle des actionnaires	19 mai 2017
Date ex-dividende	23 mai 2017
Date de paiement du dividende	26 mai 2017

# Rapport annuel 2016 de Triodos Bank NV

Pages

---

Chiffres clés	6
À propos du présent rapport	16
Structure du groupe Triodos en 2016	19
Notre but : la banque durable	20
La création de valeur au cœur du modèle économique de la Banque Triodos	22
Rapport du Comité exécutif	24
Nos parties prenantes	29
Objectifs stratégiques	32
Résultats	44
Rapport social	46
Rapport environnemental	49
Unités opérationnelles de la Banque Triodos et résultats	51
L'impact des activités de financement de la Banque Triodos	56
Risques et conformité	59
Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	65
Gouvernance	82
Rapport du Conseil des commissaires	86
Rapport du Conseil d'administration de la SAAT	95
Annexes aux rapports social et environnemental	103
Adresses	111
Colophon	113



# Contenu uniquement disponible en ligne via [www.rapport-annuel-triodos.be](http://www.rapport-annuel-triodos.be)

---

Interview du CEO Peter Blom

Le rapport annuel en un coup d'œil : bref résumé de nos prestations

La banque durable en Europe : résumé intégré des activités des succursales

Triodos Investment Management : aperçu détaillé de nos activités

Impact-Vision et leur concrétisation, illustrée par des études de cas

Engagement vis-à-vis des parties prenantes : large aperçu du dialogue avec nos parties prenantes et analyse de matérialité

Rapports nationaux : résumé de nos activités dans chacun des pays où nous sommes actifs

Index du contenu GRI (Global Reporting Initiative)

## Chiffres clés

En millions d'euros	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Financier</b>					
Fonds propres	904	781	704	654	565
Nombre de détenteurs de certificats d'actions	38.138	35.735	32.591	31.304	26.876
Dépôts de la clientèle	8.025	7.283	6.289	5.650	4.594
Nombre de comptes	759.738	707.057	628.321	556.146	454.927
Crédits	5.708	5.216	4.266	3.545	3.285
Nombre de crédits	50.765	44.418	36.320	29.620	24.082
Total du bilan	9.081	8.211	7.152	6.447	5.291
Fonds sous gestion <sup>1</sup>	4.373	4.087	3.480	3.199	2.754
<b>Total des actifs sous gestion</b>	<b>13.454</b>	<b>12.298</b>	<b>10.632</b>	<b>9.646</b>	<b>8.045</b>
Total des produits	217,6	211,6	189,6	163,7	151,6
Charges d'exploitation	-171,7	-150,2	-138,4	-112,6	-100,1
Dépréciation des créances	-5,7	-7,6	-11,1	-17,1	-20,9
Corrections de valeur sur participations	-1,5	0,2	0,2	0,2	0,2
Résultat d'exploitation avant impôts	38,7	54,0	40,3	34,2	30,8
Impôts sur le résultat d'exploitation	-9,4	-13,3	-10,2	-8,5	-8,2
<b>Bénéfice net</b>	<b>29,3</b>	<b>40,7</b>	<b>30,1</b>	<b>25,7</b>	<b>22,6</b>
Ratio de fonds propres de base de catégorie 1 <sup>2</sup>	19,2%	19,0%	19,0%	17,8%	15,9%
Ratio de capital total <sup>2</sup>	19,2%	19,0%	19,0%	17,8%	16,0%
Ratio de levier <sup>3</sup>	8,8%	8,4%	8,8%	8,7%	9,0%
Charges d'exploitation/total des produits	79%	71%	73%	69%	66%
Rendement des fonds propres en %	3,5%	5,5%	4,4%	4,3%	4,5%
Rendement des actifs en %	0,3%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%
Par action (en euros)					
Valeur intrinsèque en fin d'exercice	82	81	78	77	75
Bénéfice net <sup>4</sup>	2,83	4,40	3,41	3,23	3,37
Dividende	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Social</b>					
Nombre de collaborateurs en fin d'exercice <sup>5</sup>	1.271	1.121	1.017	911	788
Taux d'attrition du personnel	8%	14%	10%	7%	10%
Pourcentage de femmes dans les fonctions dirigeantes	40%	38%	40%	40%	42%
Frais de formation par collaborateur (en euros)	1.435	1.692	1.856	2.055	1.731
Écart entre le salaire le plus élevé et le salaire médian <sup>6</sup>	5,7	5,7	5,6	5,5	5,5
Écart entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas <sup>6</sup>	9,9	9,8	9,6	9,4	9,4
<b>Environnement</b>					
Émissions de CO <sub>2</sub> (1.000 kg)	3.123	3.041	3.084	2.906	2.986
Compensation des émissions de CO <sub>2</sub>	100%	100%	100%	100%	100%

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

2 Le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 et le ratio de capital total pour les exercices 2016, 2015 et 2014 sont calculés suivant les exigences en matière de reporting 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.

3 Le ratio de levier pour les exercices 2016, 2015 et 2014 est calculé suivant les exigences en matière de reporting 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.

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

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

6 Comme en 2015, nous mentionnons l'écart qui existe entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas d'une part, entre le salaire le plus élevé et le salaire médian d'autre part. L'écart entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas est calculé sur une base nationale et reflète l'écart enregistré aux Pays-Bas. L'écart est moins important dans les autres pays en raison de la plus petite taille des succursales et en raison du fait que le Comité exécutif est basé au siège social aux Pays-Bas. Tous les salaires sont calculés sur la base d'un temps plein. Le ratio exprimant l'écart entre le salaire le plus élevé et le salaire médian (à l'exclusion du salaire individuel le plus élevé) répond aux critères de la GRI et est considéré comme une bonne pratique. Il fournit, en effet, les indications les plus pertinentes sur les écarts salariaux.



## Bilan consolidé au 31 décembre 2016

Avant affectation du bénéfice en milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
<b>Actif</b>		
Encaisse	732.219	285.819
Effets publics	178.902	213.233
Établissements de crédit	467.529	545.152
Crédits	5.708.338	5.215.692
Valeurs mobilières à revenu fixe	1.718.786	1.689.968
Actions	20	65
Participations	16.411	13.803
Immobilisations incorporelles	25.159	18.589
Immobilisations corporelles	56.725	58.392
Autres actifs	24.800	18.154
Comptes de régularisation de l'actif	152.349	152.284
<b>Total de l'actif</b>	<b>9.081.238</b>	<b>8.211.151</b>
<b>Passif</b>		
Établissements de crédit	31.582	39.798
Dépôts de la clientèle	8.024.620	7.282.564
Autres dettes	16.822	20.744
Comptes de régularisation du passif	101.002	78.840
Provisions	3.353	3.438
<b>Total du passif</b>	<b>8.177.379</b>	<b>7.425.384</b>

## Bilan consolidé au 31 décembre 2016

Avant affectation du bénéfice en milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Emprunts subordonnés	–	5.250
Capital	554.415	484.329
Réserve pour primes d'émission	151.157	123.935
Réserve de réévaluation	689	503
Réserve légale	18.540	11.286
Autres réserves	149.734	119.737
Résultat de l'exercice	29.324	40.727
<b>Fonds propres</b>	<b>903.859</b>	<b>780.517</b>
<b>Total des fonds propres et des dettes</b>	<b>9.081.238</b>	<b>8.211.151</b>
Passifs éventuels	75.173	63.060
Engagements irrévocables	925.510	717.672
	<b>1.000.683</b>	<b>780.732</b>

## Compte de résultat consolidé pour l'exercice 2016

en milliers d'euros	2016	2015
<b>Produits</b>		
Revenus d'intérêts	174.557	182.752
Charges d'intérêts	-32.435	-39.855
<b>Intérêts</b>	<b>142.122</b>	<b>142.897</b>
Revenus d'autres participations	179	101
<b>Revenus des investissements</b>	<b>179</b>	<b>101</b>
Commissions perçues	76.917	71.071
Commissions versées	-3.510	-3.396
<b>Commissions</b>	<b>73.407</b>	<b>67.675</b>
Résultat sur opérations financières	404	774
Autres produits	1.518	142
<b>Autres produits</b>	<b>1.922</b>	<b>916</b>
<b>Autres produits</b>	<b>217.630</b>	<b>211.589</b>
<b>Charges</b>		
Frais de personnel et autres frais de gestion	160.632	142.387
Dépréciations, amortissements et corrections de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	11.107	7.833
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>171.739</b>	<b>150.220</b>
Dépréciation sur le portefeuille de crédits et d'autres créances	5.711	7.579
Corrections de valeur sur participations	1.485	-210
<b>Total des charges</b>	<b>178.935</b>	<b>157.589</b>
Résultat d'exploitation avant impôts	38.695	54.000
Impôts sur le résultat d'exploitation	-9.371	-13.273
<b>Bénéfice net</b>	<b>29.324</b>	<b>40.727</b>
<b>(En euros)</b>		
Bénéfice net par action	2,83	4,40
Dividende par action	1,95	1,95

(cette page est intentionnellement restée vierge)

## Information sectorielle

### Chiffres clés 2016 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	3.212.861	1.656.570	1.076.587	1.860.438
Nombre de comptes	384.651	73.696	52.209	234.737
Crédits	2.333.628	1.323.859	831.564	969.194
Nombre de crédits	34.154	3.286	1.290	8.905
Total du bilan	3.741.424	1.895.244	1.268.564	2.048.448
Actifs sous gestion <sup>1</sup>				
<b>Total des actifs sous gestion</b>	<b>3.741.424</b>	<b>1.895.244</b>	<b>1.268.564</b>	<b>2.048.448</b>
Total des produits	66.643	41.332	28.593	36.829
Charges d'exploitation	-47.564	-28.050	-22.407	-34.464
Dépréciation des créances	-2.144	-378	81	-3.019
Corrections de valeur sur participations				
Résultat d'exploitation	16.935	12.904	6.267	-654
Impôts sur le résultat d'exploitation	-3.981	-3.830	-1.137	730
<b>Bénéfice net</b>	<b>12.954</b>	<b>9.074</b>	<b>5.130</b>	<b>76</b>
Nombre moyen de collaborateurs en équivalents temps plein durant l'exercice	171,9	117,7	130,3	266,5
Charges d'exploitation/total des produits	71%	68%	78%	94%

1 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
224.322	8.030.778					-6.158	8.024.620
14.445	759.738						759.738
251.081	5.709.326					-988	5.708.338
3.130	50.765						50.765
308.194	9.261.874				1.306.975	-1.487.611	9.081.238
		3.301.926		1.053.192	17.981		4.373.099
<b>308.194</b>	<b>9.261.874</b>	<b>3.301.926</b>		<b>1.053.192</b>	<b>1.324.956</b>	<b>-1.487.611</b>	<b>13.454.337</b>
7.080	180.477	30.780	647	5.342	3.705	-3.321	217.630
-8.607	-141.092	-22.848	-263	-4.274	-6.621	3.359	-171.739
-251	-5.711						-5.711
					-1.485		-1.485
-1.778	33.674	7.932	384	1.068	-4.401	38	38.695
395	-7.823	-1.983	-96	-262	802	-9	-9.371
<b>-1.383</b>	<b>25.851</b>	<b>5.949</b>	<b>288</b>	<b>806</b>	<b>-3.599</b>	<b>29</b>	<b>29.324</b>
42,9	729,3	131,4	0,7	18,7	214,9		1.094,9
122%	78%	74%	41%	80%			79%

## Octroi de crédits par secteur en 2016 après élimination des transactions intersociétés

En milliers d'euros	Total			Pays-Bas			Belgique
	montant	%	nombre	montant	%	nombre	montant
<b>Secteur environnemental</b>							
Agriculture biologique	130.867	2,3	823	33.244	1,4	274	3.046
Alimentation biologique	85.673	1,5	835	23.476	1,0	325	14.483
Énergie renouvelable	1.371.741	24,0	939	175.002	7,5	81	493.539
Immobilier durable	502.385	8,8	481	262.101	11,3	183	171.224
Technologies environnementales	69.578	1,2	250	26.858	1,2	34	17.560
	<b>2.160.244</b>	<b>37,8</b>	<b>3.328</b>	<b>520.681</b>	<b>22,4</b>	<b>897</b>	<b>699.852</b>
<b>Secteur social</b>							
Commerce de détail non alimentaire	14.027	0,3	194	4.804	0,2	67	813
Production	18.181	0,3	125	3.461	0,1	35	11.883
Services professionnels	59.781	1,0	416	33.474	1,4	114	10.977
Logements sociaux	377.448	6,7	377	48.764	2,1	148	63.109
Soins de santé	726.548	12,7	1.240	238.632	10,2	448	209.921
Projets sociaux	140.175	2,5	526	1.400	0,1	14	18.022
Commerce équitable	3.813	0,1	32	305	0,0	6	1.600
Aide au développement	16.150	0,3	35	8.207	0,4	7	3.798
	<b>1.356.123</b>	<b>23,9</b>	<b>2.945</b>	<b>339.047</b>	<b>14,5</b>	<b>839</b>	<b>320.123</b>
<b>Secteur culturel</b>							
Éducation	219.433	3,8	522	32.670	1,4	83	70.358
Accueil de la petite enfance	11.990	0,2	86	7.600	0,3	60	2.896
Arts et culture	339.567	5,9	806	241.082	10,3	226	33.529
Mode de vie	86.529	1,5	326	18.499	0,8	72	6.008
Loisirs	142.676	2,5	352	98.687	4,2	167	8.808
	<b>800.195</b>	<b>13,9</b>	<b>2.092</b>	<b>398.538</b>	<b>17,0</b>	<b>608</b>	<b>121.599</b>
Crédits aux particuliers	813.650	14,3	42.350	533.325	22,9	31.763	172.355
Crédits aux pouvoirs locaux	578.126	10,1	50	541.049	23,2	47	9.930
<b>Total</b>	<b>5.708.338</b>	<b>100,0</b>	<b>50.765</b>	<b>2.332.640</b>	<b>100,0</b>	<b>34.154</b>	<b>1.323.859</b>

Belgique		Royaume-Uni				Espagne				Allemagne			
%	nombre	montant	%	nombre	montant	%	nombre	montant	%	nombre			
0,2	57	51.280	6,2	261	43.088	4,4	224	209	0,1	7			
1,1	98	7.918	1,0	51	33.197	3,4	335	6.599	2,6	26			
37,3	341	205.378	24,7	179	346.631	35,8	278	151.191	60,3	60			
12,9	164	36.511	4,4	25	21.115	2,2	96	11.434	4,6	13			
1,3	39	7.134	0,8	11	17.999	1,9	125	27	0,0	41			
<b>52,8</b>	<b>699</b>	<b>308.221</b>	<b>37,1</b>	<b>527</b>	<b>462.030</b>	<b>47,7</b>	<b>1.058</b>	<b>169.460</b>	<b>67,6</b>	<b>147</b>			
0,1	13	5.813	0,7	13	2.573	0,3	64	24	0,0	37			
0,9	53	305	0,0	7	2.307	0,2	27	225	0,1	2			
0,8	68	11.953	1,4	49	3.351	0,3	82	26	0,0	103			
4,8	37	265.075	31,9	177	500	0,1	9	0	0,0	6			
15,9	297	118.012	14,2	104	119.986	12,4	333	39.997	15,9	58			
1,4	103	17.093	2,0	88	102.531	10,6	317	1.129	0,4	4			
0,1	12	1.428	0,2	5	480	0,0	9	–	0,0	–			
0,3	17	298	0,0	1	3.847	0,4	10	–	0,0	–			
<b>24,3</b>	<b>600</b>	<b>419.977</b>	<b>50,4</b>	<b>444</b>	<b>235.575</b>	<b>24,3</b>	<b>851</b>	<b>41.401</b>	<b>16,4</b>	<b>210</b>			
5,3	192	22.425	2,7	46	64.359	6,6	174	29.621	11,8	27			
0,2	12	489	0,1	3	741	0,1	10	264	0,1	1			
2,5	128	14.786	1,8	54	49.537	5,1	375	633	0,3	23			
0,4	27	46.486	5,6	165	13.435	1,4	57	2.101	0,8	5			
0,7	42	19.180	2,3	51	15.996	1,7	83	5	0,0	9			
<b>9,1</b>	<b>401</b>	<b>103.366</b>	<b>12,5</b>	<b>319</b>	<b>144.068</b>	<b>14,9</b>	<b>699</b>	<b>32.624</b>	<b>13,0</b>	<b>65</b>			
13,0	1.584	–	0,0	–	107.721	11,1	6.296	249	0,1	2.707			
0,8	1	–	0,0	–	19.800	2,0	1	7.347	2,9	1			
<b>100,0</b>	<b>3.286</b>	<b>831.564</b>	<b>100,0</b>	<b>1.290</b>	<b>969.194</b>	<b>100,0</b>	<b>8.905</b>	<b>251.081</b>	<b>100,0</b>	<b>3.130</b>			



# À propos du présent rapport

---

## En bref

- La Banque Triodos a toujours communiqué ses informations financières et non financières dans un rapport intégré parce qu'elle est elle-même structurée comme une entreprise durable intégrée - elle l'a d'ailleurs toujours été.
- Son Rapport annuel est disponible en version imprimée et en PDF. Le présent rapport est le document qui fait foi sur le plan légal.
- Le contenu du présent rapport ainsi que de nombreuses informations complémentaires sont également disponibles en ligne ([www.rapport-annuel-triodos.be](http://www.rapport-annuel-triodos.be)).
- Les informations clés du présent rapport sont le fruit de ce qui est jugé par la Banque Triodos et ses parties prenantes comme étant d'une importance capitale (analyse de matérialité).
- Le rapport de la Banque Triodos remet en question l'orthodoxie « traditionnelle » consistant à se concentrer sur les seuls objectifs financiers pour évaluer les performances d'une banque.
- La Banque Triodos combine les preuves qualitatives et quantitatives de son impact. Elle vérifie les chiffres relatifs à son impact et souhaite améliorer la compréhension, la gestion et la communication de son impact non financier dans le futur.
- L'audit sur le Rapport du Comité exécutif concerne uniquement la version officielle anglaise de celui-ci. Cette version du rapport contient aussi les comptes annuels 2016 en anglais. Ceux-ci ont également été audités par PwC Accountants N.V. Veuillez consulter le Annual Report 2016 en anglais pour de plus amples détails.

## Un rapport intégré

Le Rapport annuel de la Banque Triodos est un rapport intégré. Cela signifie qu'il associe tout ce qui concerne la durabilité ou la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) avec les informations traditionnelles d'un rapport annuel, telles que les principaux objectifs financiers et les informations relatives aux performances.

Pour la Banque Triodos, publier un rapport intégré ne signifie pas seulement communiquer au sujet de la manière dont elle se comporte en tant que personne morale responsable – par exemple, et bien que cela soit important, le fait d'éclairer ses bureaux avec des énergies renouvelables. Cela signifie aussi communiquer de manière approfondie à propos de l'impact de ses activités au sens large, en particulier l'impact de ses activités de crédit et d'investissement. Il est de plus en plus fréquent que les entreprises publient des rapports intégrés et cette évolution doit être saluée car cela signifie que de plus en plus d'entreprises considèrent leur impact sur la société et l'environnement comme un élément central de leurs activités.

## Rapport annuel papier et électronique

Le présent Rapport annuel est produit sous format imprimé, mais est également disponible en format PDF et en version électronique, téléchargeable sur [www.rapport-annuel-triodos.be](http://www.rapport-annuel-triodos.be).

Ce dernier comprend, en outre, de nombreuses informations additionnelles, telles qu'une interview filmée du CEO et un chapitre très détaillé sur l'impact de la banque.

Bien que la Banque Triodos accorde le plus grand soin à la réalisation de son rapport papier, elle investit plus de temps et de moyens encore dans l'élaboration de son rapport électronique, qui peut être vu par un nombre beaucoup plus important de personnes avec un impact environnemental moindre.

## Structure du rapport

Le Rapport annuel présente d'abord les problématiques considérées par les parties prenantes de la Banque Triodos et la banque elle-même comme étant les plus importantes (analyse de matérialité).

Le Rapport du Comité exécutif (débutant à la page 24) et la version électronique du rapport détaillent qui sont les parties prenantes de la Banque Triodos

et comme la banque interagit avec elles. En résumé, les parties prenantes sont :

- celles qui effectuent des transactions économiques avec la banque ;
- celles qui n'effectuent pas directement de transactions économiques avec la banque, mais s'y intéressent de très près ;
- celles qui apportent de nouvelles idées, opportunités et connaissances.

La Banque Triodos identifie ces questions fondamentales grâce à des recherches et des discussions structurées avec ces différents groupes de parties prenantes. Vous pouvez retrouver ces questions fondamentales à la page 30.

Les objectifs stratégiques de la Banque Triodos, énoncés à partir de la page 32, reflètent ces questions fondamentales : les priorités clés de l'organisation y sont décrites en détail, y compris les progrès réalisés pour chacune d'elles. Pour aider ses parties prenantes à comprendre la façon dont cela se concrétise (ou pas), la Banque Triodos veille à n'utiliser que des indicateurs importants et réellement pertinents. La banque fournit également le contexte permettant d'apprécier ce que ces indicateurs signifient réellement pour la santé de l'entreprise.

La Banque Triodos s'efforce de tisser un fil cohérent dans l'ensemble de son rapport. Les questions décrites dans l'analyse de matérialité sont analysées plus en profondeur dans le Rapport du Comité exécutif et dans les résultats – financiers et non financiers – de la Banque Triodos. Les rapports émanant du Comité exécutif, du Conseil des commissaires et du Conseil d'administration de la SAAT reflètent les thèmes et les questions qui ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de l'exercice.

Outre les informations relatives à son impact sur la société, l'environnement et la culture via ses financements externes, ainsi que la description de son approche en matière de risques et de gouvernance, le rapport précise également quelles

sont les responsabilités de la banque en matière sociale et environnementale, et les faits significatifs qui y sont liés pour l'année 2016. Les Annexes proposent, en support, des statistiques plus détaillées. Quant aux performances financières de la Banque Triodos, elles sont davantage détaillées dans la section « Comptes annuels ».

### Quels partenariats la Banque Triodos met-elle en place pour améliorer son reporting ?

En plus du dialogue engagé avec les parties prenantes évoqué ci-avant, le contenu du Rapport annuel 2016 est le fruit de réunions de terrain avec des entreprises actives dans et en dehors du secteur bancaire, en particulier des spécialistes d'autres banques durables faisant partie de la Global Alliance for Banking on Values (GABV).

Durant l'année, la Banque Triodos a également consulté les représentants de l'Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP FI), du Dutch Transparency Benchmark, d'EY, de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), de la Global Reporting Initiative (GRI) et du Fair Finance Guide. Nous les remercions pour leurs contributions et idées.

### La Banque Triodos et la Global Reporting Initiative (GRI)

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 2016, la GRI a lancé de nouveaux standards en remplacement de ses lignes directrices G4. Ceux-ci ont pour objectif d'améliorer la pertinence des rapports concernant l'impact durable d'une

institution, ainsi que la façon de les présenter aux parties prenantes. Ces nouveaux standards devront être appliqués aux rapports annuels à partir de 2018, mais la Banque Triodos a choisi de les implémenter dès son rapport 2016.

Le présent rapport a donc été préparé en conformité avec les nouveaux standards de la GRI, dans leur version exhaustive (« Comprehensive option »). Plus de détails, en ce compris un relevé des Éléments généraux d'information de la GRI, à l'adresse [www.rapport-annuel-triodos.be](http://www.rapport-annuel-triodos.be).

### Mesures de l'impact et reporting

La manière dont les entreprises gèrent, mesurent et font rapport au sujet de leur impact non financier a fait l'objet d'une attention croissante ces dernières années. C'est, bien évidemment, un aspect important pour une organisation focalisée sur sa mission comme l'est la Banque Triodos - celle-ci a été créée dans le but d'utiliser l'argent afin de susciter des changements sociaux, environnementaux et culturels positifs.

Le Rapport annuel souhaite produire un tableau clair et convaincant de la manière dont la Banque Triodos génère des changements à long terme et durables au travers de ses activités de banque durable. Dans la pratique, cela implique de partager des informations qualitatives, corroborées par des données pertinentes relatives à l'impact de la banque et qui – fait quasiment unique dans le secteur bancaire – sont vérifiées par un auditeur. Cette approche découle du fait que la Banque Triodos estime devoir traiter de la même manière l'information financière et non financière.

Dans les années qui viennent, la Banque Triodos a la volonté d'améliorer significativement la manière dont elle gère son impact afin de mieux comprendre les effets positifs de celui-ci et de le communiquer plus clairement et de façon plus convaincante à ses parties prenantes.

### Quelques faits et chiffres concernant le rapport

Le Rapport annuel 2016 couvre les activités de Triodos Bank NV aux Pays-Bas, en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne, tel que représentées dans la Structure du groupe Triodos. Ce rapport couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016. Le précédent rapport intégré de la Banque Triodos avait été publié en mars 2016 et couvrait l'année civile 2015.

L'information relative à l'exercice 2016 se base sur les mêmes principes que ceux appliqués pour le rapport 2015. Toute modification éventuelle dans les méthodes de calcul par rapport à l'exercice antérieur est explicitée dans le texte. L'audit sur le Rapport du Comité exécutif concerne uniquement la version officielle anglaise de celui-ci. Cette version du rapport contient aussi les comptes annuels 2016 en anglais. Ceux-ci ont également été audités par PwC Accountants N.V. Veuillez consulter le Annual Report 2016 en anglais pour de plus amples détails.

### Obligations de publication

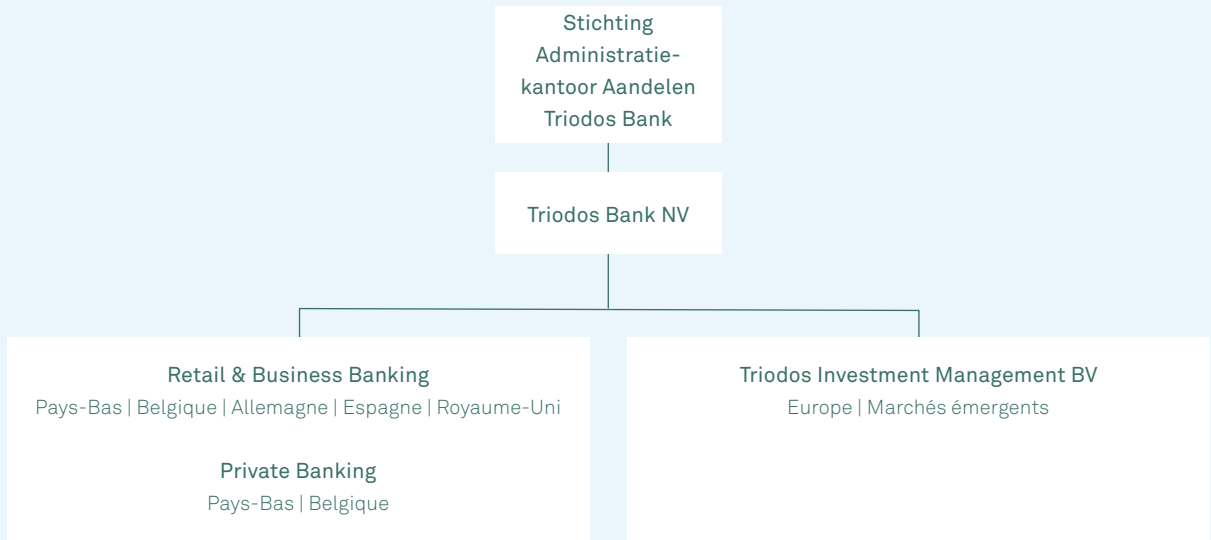
Certaines obligations de publication doivent être respectées afin que le rapport annuel rencontre les exigences de la loi néerlandaise et satisfasse à d'autres réglementations, en particulier le règlement sur l'adéquation des fonds propres (CRR) et la directive sur l'adéquation des fonds propres (CRD). 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 plusieurs lois et règlements, applicables à la Banque Triodos.

Bien qu'elle n'y soit pas encore contrainte, la Banque Triodos a choisi de se conformer à la directive européenne concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité.

La plupart de ces obligations sont reprises dans le Annual Report 2016 en anglais. Des obligations additionnelles sont publiées sur les sites web des succursales 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).

# Structure du groupe Triodos en 2016

---



## 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, la banque privée et les investissements.

## Business Banking

Nous finançons exclusivement des organisations qui, par leur action, visent un changement positif et durable.

Notre politique d'octroi de crédits se concentre sur trois domaines clés :

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

## Private Banking

Nous conseillons à nos clients d'utiliser leur patrimoine afin d'encourager le développement durable. Notre service phare est la gestion discrétionnaire durable de leurs actifs.

## Gestion des investissements

L'investissement d'impact est réalisé par le biais de fonds d'investissement ou de sociétés d'investissement portant le nom de Triodos.

Les 17 fonds actifs sont regroupés par catégories suivant les secteurs dans lesquels ils investissent :

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

# Notre but : 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 ;
- de permettre aux particuliers, aux institutions et aux entreprises d'utiliser leur argent de manière plus réfléchie afin que celui-ci puisse profiter aux personnes et à l'environnement, tout en soutenant un développement durable ;
- d'offrir à ses clients des produits financiers durables et un service de grande qualité.

## Ambition

La Banque Triodos souhaite promouvoir la dignité humaine et la préservation de l'environnement, et centre son attention sur la qualité de vie des personnes en général. Une gestion véritablement responsable, la transparence et 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

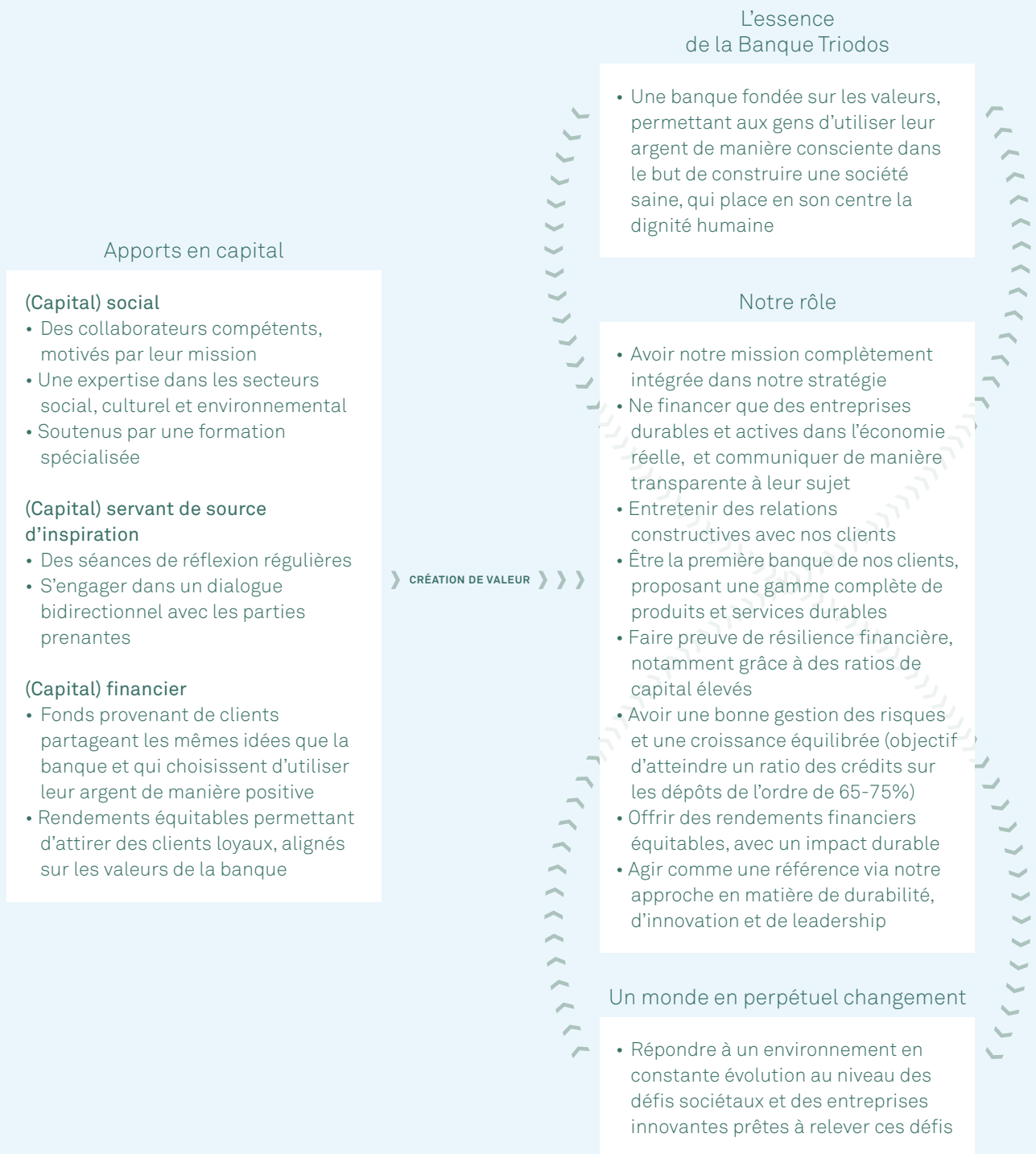
Les clients de la Banque Triodos en attendent non seulement des produits et services durables, mais aussi des tarifs compétitifs et un service professionnel. La Banque Triodos considère que ces valeurs clés pour le consommateur ne peuvent être dissociées l'une de l'autre. C'est pourquoi elle s'efforce 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 35 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.

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



## 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% à 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 pouvoir transformateur de l'argent

Notre époque est caractérisée par une interconnexion globale sans précédent. Il n'a jamais été aussi simple d'accéder à l'information, d'engager le dialogue et de collaborer avec d'autres personnes et communautés partout dans le monde. Pourtant, en dépit de ces opportunités, les gens semblent vivre et communiquer de plus en plus en vase clos.

Ceci s'explique en partie par l'influence des réseaux sociaux qui utilisent des algorithmes pour nous orienter vers toujours plus de contenu identique à ce que nous regardons et aimons. Plus nous utilisons les canaux des réseaux sociaux pour nous informer et informer nos amis, moins nous avons accès à une diversité d'opinions. Dans le même temps, Internet n'établit aucune distinction de contenu sur une base qualitative ou en se fondant sur la vérité. Comme l'a résumé un expert international, ce nouvel écosystème médiatique « post-vérité » est fondé sur l'idée que « tout est vrai et rien n'est vrai ».

Malgré ses intentions bénignes, ce système a simplement pour effet de renforcer nos propres biais. Avec, pour résultat, de moins en moins d'exposition aux « autres » et une plus grande méfiance vis-à-vis de ce qu'ils disent ou font lorsque cela se produit. Au final, nous sommes donc moins bien informé(e)s et moins enclin(e)s à l'empathie et à toute relation à l'égard de ce qui est différent et inconnu de nous.

Le discours polarisé qui découle de cet environnement a des impacts profonds et surprenants dans le monde réel, comme en témoignent le référendum sur le Brexit au Royaume-Uni et l'élection présidentielle américaine. Ces deux campagnes ont été caractérisées, de tous côtés, par la méfiance et la désinformation, faisant apparaître au grand jour et accentuant les divergences au sein de la société. Les implications directes de ces événements sur la Banque Triodos durant l'année 2016 ont été limitées. Malgré l'incertitude entourant les conséquences précises du Brexit sur le monde

des affaires en général, nous maintenons nos activités au Royaume-Uni.

De manière plus large, il semble toutefois que nous vivions dans deux mondes de plus en plus éloignés l'un de l'autre : l'un accueillant une minorité fortunée et dont la prospérité ne cesse de croître, et le second abritant des populations qui se sentent aliénées, privées de tout pouvoir et laissées pour compte.

Dans notre développement stratégique à dix ans, détaillé dans le Rapport annuel de l'an dernier, nous avons identifié ce phénomène de divergence entre communautés comme une tendance émergente problématique. Une tendance susceptible d'avoir un impact très important sur la manière dont la Banque Triodos remplit sa mission puisque son objectif est d'améliorer la qualité de vie de tous.

La Banque Triodos est connue des personnes et des communautés qui s'engagent activement à relever les défis sociaux, environnementaux et culturels auxquels nous sommes tous confrontés. Mais sommes-nous suffisamment en contact avec les communautés peut-être moins accessibles dans les pays au sein desquels nous sommes présents ? Pour y parvenir, nous devons approfondir les relations avec elles et emprunter une voie moins familière et moins fréquentée.

La succursale de la Banque Triodos à Malaga (Espagne) est bien plus qu'une simple agence bancaire. Elle favorise une nouvelle culture financière durable, qui place les gens au cœur de l'ensemble des activités bancaires. Tout en répondant aux demandes et en délivrant un service professionnel, cette succursale favorise les rencontres et le dialogue entre personnes au sujet d'une économie humaine et durable. Elle dispose pour ce faire d'un lieu spécifique dédié au réseautage et à l'organisation régulière de réunions ou d'activités. Situé dans le quartier artistique de Malaga, cet espace reflète

parfaitement son environnement social, financier et culturel. La succursale de Malaga, bâtie selon des normes environnementales rigoureuses, cherche à construire des relations potentielles et à offrir des expériences client individuelles ainsi qu'un environnement sain et durable à ses collaborateurs et visiteurs.

Nous souhaitons utiliser notre expertise de banquier afin d'identifier et de trouver des façons innovantes de financer ce qui nous relie les uns aux autres – par exemple, l'énergie, les ressources et la communauté –, de manière à fédérer les gens autour de solutions pratiques et partagées aux questions que nous nous posons tous.

### Une réponse intégrée

Ce qui différencie les différentes catégories de personnes vivant en silos – nous avons fait très largement l'expérience de cette situation en 2016 – masque ce que nous avons en commun et partageons.

De notre point de vue, nous partageons la plupart des défis et aspirations globales actuels. Nous voulons tous avoir la liberté de choisir comment nous vivons et ce que nous allons devenir. Cette liberté est une valeur fondamentale de l'humanité, mais cela va au-delà. Les individus veulent être des membres estimés et respectés de la société, jouir d'une certaine prospérité économique en ayant un travail, une maison et des moyens financiers couvrant au minimum leurs besoins fondamentaux, et vivre dans un environnement naturel sain qu'ils sont heureux de protéger.

Ces aspirations sociales et économiques individuelles reflètent étroitement les trois dimensions fondamentales de la Banque Triodos. Et ne peuvent être rencontrées, selon nous, que dans le cadre d'une approche intégrée qui combine ces trois dimensions : privilégier le développement de la personne dans un contexte de liberté, prendre

conscience du fait que nous faisons partie de communautés et partageons une seule et même planète qui nous nourrit et nous abrite et, enfin, vivre de manière responsable tant sur le plan économique qu'environnemental.

Cette approche intégrée devient évidente lorsqu'on aborde des problématiques telles que les déplacements massifs de migrants. Pour la Banque Triodos, l'apparition et l'exode des migrants traduisent parfaitement les liens existant entre différentes problématiques sociales et environnementales, et la nécessité d'y répondre de manière commune et réfléchie en tant que citoyens du monde. Depuis 2009, on estime que, chaque seconde, une personne est déplacée du fait de catastrophes telles que des conflits armés. Et depuis 2008, 22,5 millions de personnes en moyenne ont été contraintes de migrer chaque année en raison d'événements climatiques ou liés au climat.

Les gouvernements, et même la justice, persistent souvent à traiter ces changements sociaux et environnementaux comme s'il s'agissait de problèmes ou de phénomènes distincts. La plupart des personnes contraintes de s'exiler à cause des changements climatiques ne rencontrent pas, par exemple, les critères du statut légal de réfugié. Les autorités doivent intégrer le fait que les réfugiés climatiques ont droit à un toit et à un soutien, au même titre que ceux qui fuient la guerre. La cause de leur déplacement est différente, mais ses conséquences sont, à peu de choses près, identiques.

Si nous devons faire face à ces problèmes, il nous faut admettre les interconnexions entre eux et trouver des solutions intégrées. Les progrès seront lents si la société civile n'a qu'une vision étroite du problème et des solutions possibles, ceux-ci subissant des entraves lorsque l'information les concernant est guidée par des intérêts particuliers et compartimentés, et ce, indépendamment de toute appartenance politique.

Il est possible d'agir sur le terrain. L'une des voies choisies par la Banque Triodos consiste à essayer de donner plus de poids aux individus et aux communautés dans les pays en développement au travers de la finance inclusive. Les fonds gérés par Triodos Investment Management, par exemple, octroient aux institutions spécialisées dans la microfinance les financements dont elles ont besoin pour octroyer des crédits aux entrepreneurs. De cette manière, les fonds aident ces institutions à devenir plus résilientes face aux chocs financiers ou climatiques. En 2016, 100 institutions financières inclusives ont ainsi soutenu 13,7 millions d'épargnants et 20,2 millions d'emprunteurs dans les marchés émergents.

### La Banque Triodos entre tradition et modernité

Avec, en arrière-plan, une société civile fracturée, les entreprises doivent également faire face aujourd'hui à un problème additionnel hérité d'un XX<sup>e</sup> siècle dominé par les modèles d'affaires traditionnels, des modèles qui ne tiennent pas compte, par exemple, de l'impact négatif de leurs actions sur le climat et qui sont guidés par les priorités court-termistes des actionnaires.

Simultanément, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, les particuliers recherchent des entreprises qui affichent des objectifs concrets. Ils privilégient une approche plus globale où le « véritable prix », qui intègre les coûts sociaux et environnementaux de production et de distribution d'un produit, a plus d'importance qu'un prix bas.

La Banque Triodos est active dans ces deux mondes, se tenant à la lisière de l'un et de l'autre. En tant que banque, elle doit tenir compte des réglementations et des chiffres. Mais elle est aussi une organisation avec ses propres objectifs concrets. Nous n'octroyons des crédits et n'investissons que dans des entreprises durables, finançant ainsi une nouvelle économie, en croissance rapide et dans laquelle certaines règles anciennes n'ont tout simplement plus cours. La création de valeur que nous finançons ne peut pas (encore) toujours être

monétisée et privatisée alors qu'il s'agit du modèle opérationnel actuel. La Banque Triodos conserve néanmoins ce cap et entend continuer à jouer un rôle de précurseur. C'est également la raison pour laquelle ces évolutions nous ont encouragés à rechercher comment élargir notre panel d'activités au-delà de la stricte activité bancaire pour nous permettre de remplir notre mission.

La Banque Triodos Belgique sponsorise les prix HERA (Higher Education and Research Awards) et fait partie du jury attribuant ces prix. Ces prix pluridisciplinaires explorent la manière dont les étudiants intègrent les principes du développement durable dans leurs travaux, et ce, dans de multiples secteurs dont l'alimentation, le design, l'architecture ou la finance. Les prix HERA soulignent l'importance d'intégrer les défis de la durabilité, d'une manière holistique, à une étape importante de leur développement.

Se positionner entre tradition et modernité est particulièrement justifié dès lors que nous cherchons à renforcer et à étendre l'impact de la Banque Triodos dans un secteur bancaire guidé par l'ancien paradigme « Risque - Rendement », qui s'appuie sur un modèle mathématique de plus en plus déconnecté de l'économie réelle et du monde réel qu'il est censé servir.

La réponse des banques centrales à la crise financière de 2007-2008 a consisté, en partie, à injecter de plus gros volumes d'argent dans le système financier via des programmes d'assouplissement quantitatif. Cette offre monétaire a été accompagnée, comme escompté, de taux d'intérêt plus faibles afin de stimuler les demandes de crédits. L'impact de ces faibles taux d'intérêt sur le secteur bancaire a été particulièrement sévère en 2016 et a, à son tour, exercé une pression importante sur les marges. La conséquence inopportune de cette situation – du moins dans le chef des épargnants – est l'apparition de taux d'intérêt très bas, voire négatifs dans certains pays, et des

rendements plus faibles pour les investisseurs au sein des banques elles-mêmes. Si l'on se fonde sur la théorie économique, de faibles taux d'intérêt encouragent les particuliers à dépenser leur argent plutôt qu'à épargner. Selon nous, la réalité est radicalement différente. Lorsque les taux d'intérêt atteignent un niveau plancher, les particuliers éprouvent le besoin de mettre encore plus d'argent de côté pour l'avenir.

Mis sur pied notamment par la Banque Triodos, le Sustainable Finance Lab (SFL) réunit des scientifiques de premier plan chargés de concevoir les modèles et les outils nécessaires à la création d'un secteur financier durable. En 2016, le SFL a organisé plusieurs événements, dont un séminaire sur la création monétaire qui a permis des discussions de haut niveau avec les responsables des organismes de régulation européens, influençant ainsi un débat plus vaste au sujet de l'avenir du système financier. Comme l'a pointé l'un de ces responsables, « les hommes politiques doivent dépasser leurs certitudes et leurs théories conventionnelles ; c'est là que le Sustainable Finance Lab intervient ».

Nous considérons que les problèmes économiques actuels ne sont pas provoqués par le manque d'argent, car celui-ci ne fait absolument pas défaut, que du contraire. Pour la Banque Triodos et ses clients, ce qui importe, c'est que le rendement généré par leur argent permette de créer de la valeur au-delà d'un rendement financier immédiat. La valeur créée par l'argent et profitant à long terme à la société et à l'environnement est ce qui détermine sa valeur réelle sur le long terme.

C'est cette conviction qui sous-tend notre engagement de financer exclusivement des entreprises durables. C'est aussi la raison pour laquelle nous recherchons activement de nouveaux paradigmes économiques permettant de soutenir la transition vers un système financier plus juste et plus durable. Enfin, c'est cette vision qui conditionne

notre manière de comprendre, d'évaluer et de rendre compte de l'impact généré par nos activités et nos clients.

Cette période pleine de défis pour le secteur bancaire crée également des opportunités, qui naissent de la collaboration étroite avec des entrepreneurs durables. Afin de les soutenir dans leurs entreprises et leurs projets, nous avons investi dans l'innovation et notamment dans des plateformes de financement par la foule (crowdfunding) et de prêts entre particuliers (peer-to-peer lending), ainsi que dans notre propre réseau réel et virtuel. Nous détaillons ce que cela signifie concrètement pour l'année 2016 dans la section consacrée aux résultats et dans le reste du présent rapport.

La Banque Triodos innove en collaborant, en Espagne, avec La Bolsa Social, une plateforme de crowdfunding basée sur les valeurs. La banque gère les comptes d'investisseurs sur cette plateforme et s'efforce, par le biais d'événements et de contenu, de promouvoir les nouveaux modèles économiques, la finance éthique et les entrepreneurs générant un impact social.

Aux Pays-Bas, l'équipe Private Banking a développé, en 2016, l'initiative « Participation avec passion » qui met en relation des clients privés et des entreprises à but social en quête de capital et/ou de conseils. Les entreprises qui partagent la mission de la Banque Triodos mais ne peuvent être directement financées par elle, peuvent s'intégrer dans ce projet, appelé à se développer fortement en 2017.

## Du point de départ à la destination

Nous avons l'intime conviction qu'en agissant collectivement, nous pouvons relever d'énormes défis.

Bien qu'il faille s'attendre à des revers dans nos efforts visant à utiliser l'argent de manière réfléchie pour contribuer à un changement durable, la voie à suivre est claire. L'évolution durable dans le secteur énergétique, par exemple, suscite un énorme engouement.

Si l'on prend comme baromètre les chiffres des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, signés en 2015, l'humanité a réalisé d'énormes progrès dans l'amélioration de la qualité de vie des populations, au sens le plus large, au cours des dernières années.

Ainsi, le nombre de personnes vivant dans une extrême pauvreté a régressé de plus de moitié au cours des deux dernières décennies. La disparité de genre dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur dans les pays en développement a disparu ces quinze dernières années, tandis que les décès d'enfants de moins de cinq ans ont été réduits de plus de 50% ces vingt-cinq dernières années.

Toutefois, nous continuons à affronter des défis importants et urgents, parmi lesquels le changement climatique, et ce, bien que les gaz à effet de serre aient été virtuellement éliminés depuis 1990 et que les émissions de CO<sub>2</sub> soient quasiment stables en 2015 pour la troisième année consécutive, malgré une hausse de la croissance économique. Nous ne devons pas cesser, pour autant, de relever très sérieusement le défi du réchauffement climatique.

En effet, ces progrès pourraient rapidement être annihilés si nous n'approfondissons pas et n'élargissons pas notre action, en en faisant une priorité absolue. L'Accord de Paris sur le Climat n'est pas une option, c'est un appel obligatoire à un plan d'action à grande échelle. Et comme le rappelle un des architectes de cet Accord, celui-ci requiert la mobilisation de capitaux importants si l'on veut

réussir la transition vers une économie pauvre en carbone.

En raison de l'ampleur des efforts à consentir, une contribution individuelle peut parfois sembler insignifiante face aux défis planétaires. Or, toute action individuelle, locale et décentralisée, peut soutenir le changement global. En agissant au travers d'organisations axées sur les valeurs comme la Banque Triodos, les individus comme les communautés peuvent contribuer « du bas vers le haut » à un résultat international. C'est la raison pour laquelle nous soutenons « du haut vers le bas » des initiatives globales comme les Objectifs de Développement Durable (ODD), qui fournissent une perspective et un contexte globaux aux questions locales.

Succédant aux Objectifs du Millénaire pour le Développement, les ODD, au nombre de 17, visent à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité de tous, dans le cadre d'un nouvel agenda global du développement durable. Nous saluons cette opportunité de développer un langage universel et un cadre commun pour les gouvernements, les organisations non gouvernementales, la communauté scientifique, le grand public et les entreprises, leur permettant de comprendre qu'offrir une réelle qualité de vie à l'ensemble des êtres humains n'est possible que si l'on relève ces défis globaux ensemble.

Dans notre Rapport annuel 2016, nous testons l'utilisation des ODD pour mieux rendre compte de notre impact positif. Il s'agit d'un exercice de cartographie pour évaluer à quel point nos activités se reflètent dans ces objectifs, comme vous pourrez le visualiser plus loin dans ce rapport. À l'avenir, nous espérons qu'ils feront partie intégrante du reporting standard, à la fois au sein de la Banque Triodos et dans l'ensemble du monde des affaires.

Cette approche intégrée cadre parfaitement avec celle de la Banque Triodos et est aujourd'hui plus importante que jamais. En effet, c'est d'une vision et d'une réponse intégrées dont nous avons besoin

pour briser les silos qui ont freiné le rythme du progrès global en 2016.

La Banque Triodos peut jouer un rôle encore plus significatif dans l'action conjointe visant à rendre le monde plus juste, solidaire et durable. Grâce à notre expertise et aux fonds qui nous sont confiés par les épargnants, les investisseurs et les détenteurs de certificats d'actions de la banque, nous poursuivons, par l'action et la réflexion, notre mission d'utiliser l'argent de façon réfléchie en faveur du bien commun.

En agissant de la sorte, nous espérons développer une meilleure compréhension mutuelle, apprécier ces défis partagés et trouver des réponses permanentes et durables à ceux-ci.

## Nos parties prenantes et le pourquoi de leur importance capitale

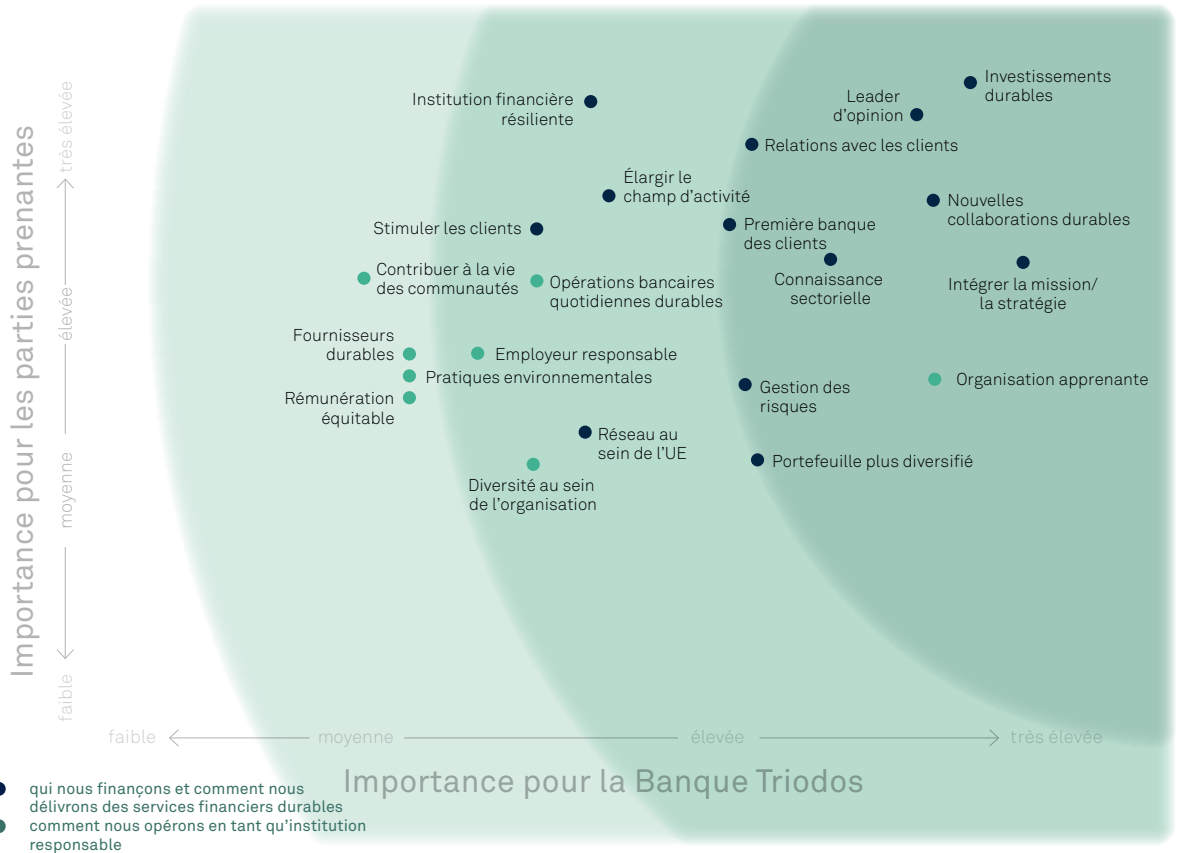
La résilience de la Banque Triodos est soutenue par un engagement proactif vis-à-vis de nos parties prenantes. Nous avons tiré profit de discussions ouvertes avec nos parties prenantes pendant de longues années et sous différentes formes - des « journées de la clientèle », auxquelles ont participé des centaines de clients de tous les pays au sein desquels nous sommes actifs, aux assemblées de détenteurs de certificats d'actions en passant par des enquêtes. Cependant, alors que certaines organisations interrogent leurs parties prenantes sur ce qu'elles devraient faire et agissent ensuite de la sorte, 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 propre, et elle est, dès lors, considérée comme l'une de nos parties prenantes. C'est aussi un élément essentiel dans les discussions engagées avec la communauté des parties prenantes dans son ensemble.

Dans ce contexte, outre les multiples interactions avec les parties prenantes durant l'année, nous suivons un processus formel d'analyse des questions les plus importantes à la fois pour nos parties prenantes et pour nous-mêmes. Cette approche suit les nouveaux standards de la Global Reporting Initiative, qui deviendront obligatoires en 2018 mais que la Banque Triodos a choisi d'appliquer d'ores et déjà dans son Rapport annuel 2016.

Les entreprises sont de plus en plus souvent encouragées à orienter leurs rapports de durabilité vers les questions qui sont fondamentales à leurs yeux, plutôt que de communiquer sur des thèmes très variés, dont certains n'influencent pas réellement leur impact global. Nous soutenons cette approche et les questions les plus importantes pour la banque sont mises en évidence dans l'analyse de matérialité ci-après. Celle-ci fait suite à des échanges structurés avec nos parties prenantes et à une réflexion au sein de la Banque Triodos elle-même.

Nos activités d'engagement ont clairement démontré que nos parties prenantes et la Banque Triodos attachent de l'importance à bon nombre de questions identiques, comme ce fut déjà le cas en 2015. Le changement le plus significatif est l'importance croissante accordée à la protection des données personnelles des clients, tant dans le chef de nos parties prenantes que de la banque elle-même. En outre, une attention particulière a été portée à la diversité au sein de l'organisation, particulièrement lors de l'assemblée des détenteurs de certificats d'actions, mais cela n'a pas impacté la perception du degré d'importance de cette problématique. Enfin, 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 concrètement en tant qu'organisation, plutôt qu'à notre comportement responsable en tant qu'institution.

## Matrice de matérialité en 2016



Les parties prenantes de la Banque Triodos peuvent être regroupées en trois catégories :

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

Cette année, l'analyse de matérialité comprend les résultats d'une enquête réalisée auprès des détenteurs de certificats d'actions dans tous les pays au sein desquels la banque est présente, ainsi que d'une réunion avec des représentants des trois catégories de parties prenantes de la banque, qui s'est déroulée au siège social de la Banque Triodos. Ce que nous avons retiré des échanges avec un certain nombre de parties prenantes lors d'événements (notamment des événements spécifiques pour tel ou tel secteur dans différents pays) fait également partie de l'analyse de matérialité.

Les résultats de cette analyse font apparaître que les parties prenantes de la Banque Triodos veulent et espèrent qu'elle demeure un leader de la finance durable, sa stratégie reflétant et appuyant cette mission. De plus, les investissements d'impact (combinant les crédits aux entreprises durables et les investissements dans celles-ci) et l'offre de services financiers durables sont toujours considérés comme très importants à la fois par la Banque Triodos et par ses parties prenantes. En 2016, la politique d'engagement de la banque a également mis en évidence l'importance d'une prise en conscience accrue des responsabilités à assumer en ce qui concerne les chaînes d'approvisionnement de nos fournisseurs. Nous partageons la préoccupation de nos parties prenantes d'adapter, si nécessaire, notre approche vis-à-vis du risque afin d'accroître notre impact global. Notre focalisation sur l'innovation constitue, en partie, une réponse à cet objectif commun.

Selon cette analyse, nos parties prenantes jugent important que la Banque Triodos fasse figure de chef de file dans le secteur bancaire fondé sur les valeurs. Nous considérons également que la Banque Triodos doit jouer un tel rôle et servir de référence dans le secteur bancaire : influencer le débat sur la manière d'améliorer le système bancaire, par exemple, nous permettra d'accroître notre impact. En outre, nous partageons la priorité citée par nos parties prenantes d'aider nos clients emprunteurs à accroître encore leur durabilité. On en trouvera des exemples, en ce compris des entretiens avec certains emprunteurs, dans le chapitre consacré à l'impact.

Contrairement à ce qui se produit dans les grandes banques traditionnelles, la rémunération reste une préoccupation relativement mineure pour nos parties prenantes et pour la banque. Ceci se reflète vraisemblablement dans la satisfaction exprimée vis-à-vis de l'approche privilégiée par la Banque Triodos en matière de rémunération et laisse à penser que sa politique est bien comprise. Ainsi, la Banque Triodos n'offre aucun bonus et l'écart entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé est relativement

faible. Les parties prenantes continuent, par ailleurs, de juger importants les efforts fournis par la Banque Triodos en vue de maximiser son rendement social. Pour des informations plus détaillées sur notre politique salariale, notre rôle en tant qu'employeur responsable et pour une analyse plus approfondie des résultats, veuillez consulter le rapport social. Nous exploiterons directement les résultats de cette activité d'engagement auprès des parties prenantes, ainsi que les exemples cités ici, dans le développement de nos objectifs stratégiques. Plus largement, ces résultats fournissent également des informations sur ce que nous avons accompli durant l'année et serviront de référence pour de nouvelles idées ainsi que pour le développement de l'activité existante. Nous avons l'intention, à plus long terme, d'approfondir notre activité d'engagement auprès des parties prenantes de manière générale. Ceci avait été planifié pour 2016, mais seuls des progrès limités ont été accomplis. Nous en ferons davantage en 2017, en particulier en alignant davantage les engagements et les résultats des succursales et du siège social. Le travail réalisé en 2016 servira de base à ces évolutions futures.



# Objectifs stratégiques

Le tableau ci-après décrit les objectifs stratégiques clés du plan d'entreprise triennal (2016-2018) de la Banque Triodos.

Ce plan est la traduction des objectifs stratégiques développés suite au travail portant sur la perspective stratégique à dix ans élaborée en 2015.

Ces informations reflètent quelques-unes des principales questions soulevées lors de l'analyse de matérialité et qui constituent des priorités tant pour la Banque Triodos que pour nos parties prenantes. Cette année, nous avons incorporé un indicateur « Les progrès en un coup d'œil » de nos avancées par rapport à chaque objectif défini pour 2016. Cette évaluation est basée sur un jugement professionnel et sur l'opinion de collaborateurs disposant d'une vue d'ensemble sur ces sujets.

## Objectifs définis dans le 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 crédit 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 dans nos objectifs, et progresser pour 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	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Nous focaliser sur la croissance des crédits – avec une cible de 15% à 20% de croissance nette de ceux-ci.	La croissance nette du portefeuille de crédits durables a atteint 14% (13% en 2015). Nous aurions atteint la cible de 15% à 20% de croissance si la valeur du portefeuille de crédits en euros n'avait pas chuté dans le sillage du référendum sur le Brexit. Si l'on tient compte également des niveaux élevés de remboursement et de refinancement, ceci représente une belle croissance. Compte non tenu de tous les remboursements, la croissance brute des crédits durables a atteint 32% (30% en 2015).	●●○
Développer de nouveaux secteurs et sous-secteurs pour diversifier notre portefeuille et rester en adéquation avec les besoins de la société.	Une bonne diversification a été appliquée à notre portefeuille de crédits, qui comprend le financement de projets de stockage d'énergie et une proportion plus importante de crédits hypothécaires.  De nouveaux secteurs isolés ont été développés, mais moins que prévu.	●●○

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Communiquer notre vision du développement de secteurs spécifiques.	Bien que nous ayons clarifié certaines politiques et certains critères, la communication claire de notre vision sur les secteurs a été reportée à 2017.	○○○
Triodos Investment Management a pour objectif de porter ses fonds sous gestion à 3,6 milliards d'euros en 2016. Le but est d'élaborer un portefeuille plus équilibré de fonds d'investissement d'impact ayant un impact dans des domaines clés liés aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.	<p>Les fonds sous gestion ont atteint 3,3 milliards d'euros. La croissance est restée en deçà de l'objectif, d'une part, parce que Triodos Renewables plc est devenue une entreprise indépendante de Triodos (132 millions d'euros) et, d'autre part, parce que l'afflux global d'investissements est resté inférieur à l'objectif.</p> <p>Triodos Investment Management a diversifié légèrement la composition des portefeuilles afin de soutenir en particulier les investissements d'impact dans les marchés émergents, mais n'a pas lancé de nouveaux fonds d'impact dans de nouvelles régions.</p>	●○○
Private Banking examinera la possibilité de mettre en rapport des clients privés particuliers avec des entrepreneurs sociaux à la recherche de financements.	En 2016 a été lancé un projet pilote impliquant quelque 25 investisseurs avec une capacité d'investissement potentiel d'environ 3,5 millions d'euros. Des dossiers de participation sont en cours de préparation pour 2017 conjointement avec le LEAF Lab (voir plus loin).	●●○
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. Son lancement est prévu en 2017.	L'application Fondsbeheer a été introduite aux Pays-Bas, permettant à une clientèle fortunée d'élaborer un portefeuille d'investissement durable, géré par la Banque Triodos. Le lancement de ce service en Belgique est prévu en 2017.	●●●

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○○ Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

## Objectifs pour 2017

Poursuivre l'augmentation de notre volume de financement d'impact positif. Nous visons une croissance nette de notre portefeuille de crédits de 15% à 20%.

Veiller à ce que nos nouveaux crédits répondent amplement aux critères d'impact positif et qu'ils génèrent un impact capable d'approfondir les changements ou de provoquer une réelle transformation dans la société.

Développer de nouveaux sous-secteurs et suivre les développements du marché afin de demeurer pertinent dans chacun des pays où nous sommes présents. En particulier, se focaliser sur des sujets tels que l'efficacité et le stockage énergétiques, l'économie circulaire, les activités liées à l'alimentation durable et les petites et moyennes entreprises progressistes.

Acquérir une plus grande pertinence dans les transformations majeures de la production énergétique en contribuant au financement de grands projets. Nous souhaitons augmenter le nombre de participations dans des crédits syndiqués liés à des projets de production énergétique (y compris des projets d'énergie éolienne offshore potentiels) dont la taille dépasse notre propre capacité de financement ; et élargir les sources de fonds aux sources de financement complémentaires, en plus des fonds déposés par nos clients. Se montrer encore plus flexible de manière à pouvoir appuyer des projets novateurs avec des montants relativement modestes lorsque la sécurité traditionnelle est insuffisante. Lorsque nous mettrons en place des régimes de garantie avec d'autres organismes de financement pour appuyer des activités de financement spécifiques, nous utiliserons pleinement ces facilités. Par conséquent, nous adapterons notre politique de tolérance au risque au sein de chaque pays.

Augmenter sensiblement notre capacité à permettre à des particuliers de procéder à des donations destinées à catalyser de nouvelles idées durables

## 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.

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
<p>Au Royaume-Uni, le développement d'un compte courant individuel sera poursuivi en vue de son lancement en 2017. D'autres développements auront lieu dans la gamme de produits d'autres succursales.</p>	<p>Le développement du compte courant individuel au Royaume-Uni se poursuit comme prévu. Ce compte sera lancé en 2017.</p> <p>L'Espagne a lancé des plans de pension individuels et a développé des fonds d'investissement dont le lancement est prévu en 2017.</p>	
<p>La décision concernant l'ouverture d'une succursale à part entière en France sera prise en 2016.</p>	<p>Une décision de principe relative à l'ouverture d'une succursale française a été prise sous réserve d'un travail préparatoire complémentaire et de l'approbation des autorités.</p>	
<p>Quatre nouvelles agences commerciales seront ouvertes en Espagne.</p>	<p>Une nouvelle agence commerciale a été ouverte en Espagne, ainsi qu'un nouvel espace de bureau à Berlin et un autre à Londres.</p>	
<p>Poursuite des journées thématiques en 2016 afin de couvrir le service aux entrepreneurs au-delà des crédits garantis par un bien immobilier.</p>	<p>Cet objectif a été réalisé en 2016 et a engendré une série d'initiatives au sein de la banque, notamment la mise en place de politiques de risque sur mesure dans toutes les succursales pour soutenir des propositions de petits crédits de haute qualité, ainsi que des projets pilotes dans le financement participatif et les services d'escompte de factures.</p>	
<p>Triodos Investment Management entend développer son réseau de distribution internationale et disposer d'une base d'investisseurs résiliente et diversifiée.</p>	<p>Des progrès significatifs ont été réalisés dans la diversification du réseau de distribution internationale, avec de nouveaux distributeurs et clients au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et en Suisse.</p>	

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
<p>Triodos Investment Management poursuivra l'étude du développement de ses fonds ISR. En 2018, elle compte proposer un nouveau portefeuille d'investissements d'impact dans lequel seraient représentées toutes les catégories d'actifs, par le biais d'investissements directs et via les marchés boursiers.</p>	<p>Le développement des fonds ISR a bien progressé.</p> <p>De nouvelles solutions d'investissement reposant sur les valeurs sont à l'étude et en cours de développement.</p>	
<p>Développer l'activité de la Fondation Triodos par le biais d'activités comprenant notamment le financement participatif.</p>	<p>Des campagnes de dons (crowdfunding) pour la création de potagers biologiques dans des écoles (tels que les Huertos Educativos) ont été déployées en Espagne et ont permis de récolter 13.141 euros de microdonations. Des donations effectuées par des entreprises espagnoles ont été faites via la Responsible Consumption App (téléchargée par 11.000 personnes grâce à 1.000 commerces ayant adhéré au programme – certains ayant cédé à la Fondation Triodos un pourcentage de chaque transaction effectuée avec une carte de la Banque Triodos ).</p> <p>La fondation Triodos Pays-Bas a mis sa première campagne de donation à l'essai.</p> <p>Aucun développement significatif n'a été effectué en matière de dons dans les autres pays.</p>	

Réalisé 
 Réalisé en grande partie 
 Réalisé en partie 
 Non réalisé

## Objectifs pour 2017

Lancement d'un compte courant individuel au Royaume-Uni, doublé d'une application mobile qui représente un premier pas dans notre stratégie en ligne, baptisée Signature.

Poursuite de nos actions visant à introduire dans le cadre réglementaire des changements rendant nos fonds accessibles aux clients particuliers et permettant d'augmenter le volume de distribution de ces fonds.

## 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 au sein desquelles nous construisons des liens et sommes le catalyseur d'échanges productifs entre nos clients.

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Approfondir par différentes initiatives la relation clientèle afin de contribuer à proposer à nos clients des solutions financières alternatives et créer des communautés apprenantes pour les entrepreneurs.	<p>Nous avons créé et mis en place aux Pays-Bas un réseau et un annuaire de services vers lesquels nous pouvons orienter des clients potentiels.</p> <p>Nous avons créé toute une gamme d'activités permettant d'interagir avec les clients, notamment les Business Breakfasts au Royaume-Uni et un nouveau concept d'agence commerciale à Malaga, en Espagne.</p> <p>Nous avons développé de manière significative, aux Pays-Bas, le programme Heart-Head destiné aux entrepreneurs et proposant des événements et des débats sur des thèmes sectoriels dans d'autres pays également.</p>	●●●
Améliorer nos relations avec les clients et les parties prenantes, avec un réexamen complet 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.	<p>Une analyse et une réflexion approfondies de nos relations avec les clients ont été effectuées dans le cadre du projet Signature (destiné à renouveler notre présence en ligne).</p> <p>Des études ont été effectuées concernant nos principaux groupes de clients.</p> <p>De nouveaux projets d'intelligence marketing seront lancés en 2017.</p>	●●○

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
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.	Nous avons réalisé une enquête parmi les détenteurs de certificats d'actions au niveau de l'ensemble du groupe, et organisé des réunions mixtes ou distinctes de clients et de détenteurs de certificats. Le processus de participation n'a toutefois pas atteint l'étendue souhaitée.	●○○

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○○ Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

### Objectifs pour 2017


Nous focaliser sur la manière dont nous pouvons soutenir davantage de clients à travers nos relations en leur proposant des connaissances, des introductions et des événements utiles grâce auxquels ils se sentent davantage soutenus.

Mettre en œuvre et incorporer les principes de l'expérience client dans l'ensemble du groupe afin d'améliorer la qualité des interactions et du service que reçoivent nos clients.

### Innovation : nouvelles entreprises et nouveaux 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 cibles en matière d'innovation » préalablement identifiés.

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
<p>Mettre sur pied de nouvelles initiatives qui vont au-delà de la banque, en mettant l'accent sur de nouvelles entreprises et des partenariats innovants, en collaboration avec les clients et les parties prenantes. Ces entreprises devront intégrer un portefeuille équilibré dans le cadre du futur modèle d'entreprise de la banque.</p>	<p>Des progrès significatifs ont été réalisés en matière de financement participatif par le biais de projets pilotes et d'opérations d'investissement menées par Triodos Investment Management, et ce, via Duurzaam Investeren, une plateforme de financement participatif axée sur les projets liés à l'énergie durable.</p> <p>Acquisition d'EBSI, une société de consultance en matière d'impact social, qui utilise les preuves de programmes sociaux pour encourager l'achat de nouvelles obligations d'impact social. Cette opération a été menée via notre département Corporate Finance britannique.</p> <p>Organisation d'actions de crowdfiving aux Pays-Bas et en Espagne et participation à une nouvelle plateforme espagnole de financement participatif, La Bolsa Social.</p> <p>Le LEAF Lab, une équipe de la Banque Triodos active dans la recherche et la création de nouveaux modèles d'entreprise sur le marché néerlandais en vue de leur partage au niveau international, s'est associé à des partenaires pour développer une devise circulaire.</p>	

 Réalisé 
  Réalisé en grande partie 
  Réalisé en partie 
  Non réalisé

### Objectifs pour 2017

Lancement de notre plateforme de financement participatif dans un ou plusieurs pays afin d'aider à collecter des fonds destinés à de petites entreprises directement auprès de particuliers.

### Opérations résilientes et efficaces

En 2017 et 2018, nous voulons renforcer la résilience et l'efficacité de nos opérations (d'affaires) afin de répondre aux attentes des clients et de la société, et d'avoir une maîtrise certaine à des niveaux de coût acceptables.



Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Les processus internes des unités opérationnelles et fonctions internes seront évalués afin d'optimiser l'efficacité des pratiques de travail.	<p>Création d'un cadre permettant de trouver et de réaliser davantage de valeur et de réduire les déchets.</p> <p>Identification de projets d'efficacité au sein de chaque unité opérationnelle et amélioration de processus clés, dont des applications en ligne en Allemagne et des applications concernant les crédits hypothécaires aux Pays-Bas.</p> <p>Collaborations en vue de créer un ensemble de principes d'expérience client internationaux.</p>	●●○

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○○ Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

#### Objectifs pour 2017

Améliorer l'efficacité de nos processus internes et de nos processus clients afin de créer davantage de valeur pour les clients et réduire les déchets internes.

Nous visons à améliorer encore notre ratio des crédits sur les dépôts en 2017.

Le projet d'impact du groupe Triodos constituera une priorité pour 2017.

#### Devenir davantage 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 sur ces thèmes dans la communauté des collaborateurs.

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

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Mettre en place une nouvelle plateforme interne en ligne au sein de la banque afin d'améliorer la collaboration sur des sujets communs.	Lancement dans le groupe Triodos d'un nouvel outil de collaboration interne (« Engage »), qui améliore la communication interne et soutient une plus grande connectivité et une meilleure collaboration entre les équipes, les départements et les unités opérationnelles.	●●●
Encourager et appuyer les échanges entre départements et bureaux internationaux, ainsi qu'avec les banques membres de la Global Alliance for Banking on Values (GABV), pour créer un environnement de travail plus dynamique en améliorant les dispositions pratiques relatives à ces efforts.	Des échanges se sont poursuivis au sein des bureaux, entre les bureaux et au sein du réseau GABV.	●●○
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.	Engagement d'un Group Manager Learning & Development pour renforcer le programme de formation et le développement organisationnel de l'Académie Triodos.  Plus de 100 collaborateurs ont pris part à deux formations en ligne ouvertes à tous, consacrées l'une à la banque basée sur les valeurs - proposée par la GABV en association avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT) - et l'autre à la théorie U (proposée par le MIT).	●●●
Améliorer notre approche du développement des talents, en identifiant et en appuyant les collaborateurs dans l'ensemble de l'organisation.	Nomination de plusieurs cadres supérieurs par transfert d'un département à un autre, renforçant ainsi leur expérience au sein du groupe et la résilience de l'organisation.	●●●

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○● Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

## Objectifs pour 2017

Encourager et nourrir l'intrapreneuriat, appuyé par une formation de l'Académie Triodos, afin d'augmenter les initiatives de développement par les collaborateurs eux-mêmes à tous les niveaux de l'organisation.

Mettre en place un groupe de collaborateurs afin d'encourager le partage et l'apprentissage de manière communautaire – mutuellement, au sein du groupe et avec le monde extérieur.

## Engager avec la société un dialogue sur le changement positif

Nous souhaitons créer des échanges, à des niveaux multiples, sur le rôle de l'argent et de la finance dans la création d'un impact positif dans le monde. Et nous souhaitons partager notre vision sur la manière dont les gens peuvent faire la différence en faisant un usage réfléchi de l'argent.

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Poursuivre des partenariats clés déjà établis, approfondir et développer l'impact des partenariats d'entreprises, 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.	<p>Poursuite de notre engagement avec des parties concernées, telles que le Sustainable Finance Lab (Pays-Bas) et B Corp Europe.</p> <p>Cocréation d'événements avec le Sustainable Finance Lab aux Pays-Bas en rassemblant des responsables des organismes de réglementation de toute l'Europe pour débattre de nouveaux modèles financiers.</p> <p>Prise de contact avec plusieurs institutions académiques (dont la Harvard Business School) concernant des études de cas pertinentes sur les services bancaires durables.</p>	●●●
Apprendre des parties prenantes externes et collaborer avec celles-ci à de nouveaux programmes de développement et d'innovation.	Outre l'engagement des parties prenantes, la journée thématique, les actions du LEAF Lab (voir ci-dessus) et de nombreuses réunions locales, des contacts ont été pris avec des personnalités jugées importantes, parmi lesquelles Christiana Figueres, l'une des architectes de l'Accord de Paris sur le Climat, venue participer à plusieurs réunions au siège néerlandais de la banque au mois de novembre.	●●●

## Portefeuille équilibré Impact-Risque-Rendement

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

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○○ Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

Objectifs pour 2016-2018	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
<p>Nous voulons préserver la stabilité du rendement sur fonds propres du groupe.</p>	<p>Les niveaux de rendement financier étaient acceptables en 2016 (3,5%). Le repli enregistré s'explique par une baisse de la croissance des revenus d'intérêts provoquée par une baisse des marges d'intérêt. Parallèlement, les coûts ont augmenté par rapport au volume suite, d'une part, à une hausse des coûts salariaux due à la nécessité de répondre aux exigences réglementaires et, d'autre part, à la contribution de la banque au système néerlandais de garantie des dépôts. La faiblesse persistante des taux d'intérêt impacte également la Banque Triodos dont le modèle d'entreprise finance les crédits presque exclusivement à partir des dépôts.</p> <p>Malgré cela, nous pouvons poursuivre notre programme d'investissement dans des projets stratégiques majeurs (le développement d'une succursale en France, le lancement d'un compte courant individuel au Royaume-Uni, notre présence en ligne et la gestion de fonds ISR de prochaine génération) tout en offrant un rendement acceptable.</p>	<p>●●○</p>
<p>Améliorer le ratio des crédits sur les dépôts pour qu'il atteigne entre 65% et 75% (en 2016).</p>	<p>Le ratio des crédits durables sur les dépôts s'est amélioré, à 64% (62% en 2015), mais n'a pas été à la mesure de nos ambitions. Nous entendons augmenter la croissance du taux des crédits en 2017.</p>	<p>●○○</p>
<p>Mettre au point un système cohérent de catégorisation 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.</p>	<p>Poursuite de l'amélioration du processus de génération de données d'impact non financières.</p> <p>Prise en compte de l'impact des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies dans la direction stratégique des activités du groupe et mise en relation des activités actuelles avec ces Objectifs.</p> <p>Mise en œuvre du projet de Triodos Investment Management autour de la gestion d'impact et de la communication de l'impact.</p>	<p>●○○</p>

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○○ Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

### Objectifs pour 2017

Maintien d'un rendement sur fonds propres relativement stable permettant de poursuivre des investissements majeurs dans des conditions de marché difficiles, tout en visant un rendement des fonds propres de 3% à 5%. Nous prévoyons qu'en 2017, ce rendement se situera dans le bas de cette fourchette.

## Résultats

Cette section du Rapport annuel regroupe les résultats les plus importants de l'exercice 2016, ainsi que des informations détaillées concernant les unités opérationnelles de la Banque Triodos, ses produits et services, la mesure de son impact global et les perspectives pour les années à venir. Elle comprend également un résumé de l'information relative aux principaux risques et à la conformité. Dans la mesure où la Banque Triodos intègre sa mission basée 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.

### Résultats financiers consolidés

En 2016, les revenus de la Banque Triodos ont augmenté d'à peine 3% pour atteindre 218 millions d'euros (212 millions d'euros en 2015). Triodos Investment Management et Triodos Investment Advisory Services y ont contribué à hauteur de 31 millions d'euros (même montant qu'en 2015). En 2016, les commissions ont représenté 34% des revenus totaux (32% en 2015), conformément aux prévisions.

L'ensemble des actifs sous gestion, incluant la Banque Triodos, les fonds d'investissement et le Private Banking, a crû de 1,2 milliard d'euros, soit 9%, atteignant 13,5 milliards d'euros au total. Le total du bilan de la Banque Triodos a progressé de 11%, à 9,1 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. Sans la dévaluation de la livre sterling, provoquée par les résultats du référendum sur le Brexit, la croissance du bilan aurait atteint 13%. Un résultat très appréciable sachant que nos prévisions tablaient sur une croissance de 10%.

La Banque Triodos totalisait 652.000 clients à la fin 2016, un chiffre en hausse de 7%, alors que la croissance attendue oscillait entre 10% et 15%.

La définition de la notion de client a été affinée il y a deux ans afin que cette donnée puisse être rapportée de manière plus cohérente et plus précise dans l'ensemble des succursales. Nous continuons néanmoins à mentionner le nombre de comptes dans la section « Chiffres clés » du Rapport annuel.

La croissance continue des crédits, des dépôts et des capitaux propres, en dépit de taux d'intérêt et de rendements bas, démontre que l'engagement de la Banque Triodos en tant que banque axée sur les valeurs est plus pertinent que jamais pour un nombre croissant de personnes et d'entreprises qui choisissent bien plus consciemment leur banque et l'utilisation durable que celle-ci fait de leur argent.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 14% durant l'année. Cette hausse significative est due à la mise en place du système néerlandais de garantie des dépôts, à un renforcement de l'organisation nécessaire pour faire face à l'adoption de réglementations en perpétuel changement et d'exigences accrues en matière de supervision des banques, ainsi qu'à des investissements dans le développement de l'entreprise. Le ratio charges d'exploitation/revenus a grimpé à 79% (71% en 2015).

Le bénéfice avant impôts, provisions pour dépréciation des créances et corrections de valeur sur participations a atteint 45,9 millions d'euros (61,4 millions d'euros en 2015). Les provisions pour dépréciation des créances ont été ramenées à 5,7 millions d'euros (7,6 millions d'euros en 2015), ce qui correspond à 0,10% du portefeuille moyen (0,16% en 2015). La faiblesse historique de ce ratio traduit l'excellente connaissance qu'a la Banque Triodos des secteurs durables dans lesquels elle est active et de la force de ses relations avec les clients emprunteurs.

Le bénéfice net s'est élevé à 29,3 millions d'euros (40,7 millions d'euros en 2015), une baisse de 28% qui s'explique par les éléments énoncés ci-avant. La Banque Triodos a généré un rendement des fonds propres de 3,5% en 2016 (5,5% en 2015). Jusqu'ici, l'objectif à moyen terme était d'atteindre un rendement de 7% dans des conditions économiques normales. Il s'agissait d'une moyenne réaliste sur le long terme pour le type d'activité bancaire privilégié par la Banque Triodos. Toutefois, il apparaît que les conditions de marché ont changé durant l'année écoulée. La tendance caractérisée par des taux d'intérêt extrêmement bas, une hausse des coûts liés aux contraintes réglementaires et des exigences accrues en matière de capital, s'est poursuivie en 2016, conduisant à une baisse des attentes en matière de rendement des fonds propres. L'objectif de la Banque Triodos d'atteindre un rendement des fonds propres compris entre 3% et 5% en 2016 a été atteint.

Dans les conditions de marché actuelles, et bien que la Banque Triodos compte poursuivre ses efforts d'amélioration de sa rentabilité, il est peu probable qu'elle dépasse cet objectif au cours des trois prochaines années, en raison, notamment, des investissements qui seront consentis pour développer ses activités de gestion des investissements, du lancement d'un compte courant au Royaume-Uni en 2017 et de la création d'une succursale à part entière en France dans les années qui viennent, ce qui nécessitera des travaux préparatoires complémentaires et l'approbation des autorités.

Les exigences en matière de capital et de liquidités étant susceptibles de s'accroître encore dans le futur et compte tenu de l'incertitude entourant certaines évolutions réglementaires, nous préférons continuer à maintenir un socle de fonds propres relativement élevé et un surplus de liquidités substantiel, ce qui exerce une pression supplémentaire à la baisse sur le rendement des fonds propres. Dans ce contexte, la Banque Triodos vise, comme ce fut le cas en 2016, un rendement des fonds propres compris entre 3% et 5% en 2017, prévoyant de se situer plutôt dans le bas de cette fourchette.

Le bénéfice par action, calculé sur la base du nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, a atteint 2,83 euros (4,40 euros en 2015), soit une diminution de 36% résultant d'un bénéfice net moindre. Ce bénéfice est mis à la disposition des actionnaires.

La Banque Triodos propose un dividende de 1,95 euro par action (montant identique à celui de 2015), ce qui correspond à un ratio de distribution (pourcentage des bénéfices totaux distribués sous la forme de dividendes) de 69% (44% en 2015). Notre politique consiste à avoir un ratio de distribution oscillant entre 50% et 70%.

La Banque Triodos a augmenté son capital social de 97 millions d'euros, soit 16%, 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 2016. 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 35.735 à 38.138 d'une année à l'autre. Les fonds propres ont augmenté de 16%, passant de 781 à 904 millions d'euros. Cette augmentation inclut le nouveau capital net et le résultat net reporté. En 2016, 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 2016, la valeur nette d'inventaire de chaque certificat était de 82 euros (81 euros en 2015).

À la fin 2016, le ratio de capital total et le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) ont atteint 19,2% (19% en 2015). La Banque Triodos vise un ratio CET1 de 16% dans un environnement réglementaire stable et prévisible.

## Perspectives

La Banque Triodos développera ses activités sur la base d'un nouveau plan d'entreprise triennal (2016-2018). Ce plan se concentrera sur la recherche d'opportunités au-delà de son activité bancaire traditionnelle, le développement d'approches plus innovantes en matière de finance durable, l'approfondissement de son approche relationnelle et la volonté de devenir encore plus une organisation apprenante.

Hors circonstances imprévues, la Banque Triodos table sur un bénéfice opérationnel stable en 2017. Elle augmentera son impact grâce à un portefeuille de crédits plus diversifié et des services financiers de qualité, centrés sur la durabilité. Elle encouragera et financera les entreprises afin d'accroître leur impact durable. Nous sommes conscients du fait que le ralentissement économique provoqué par la crise financière et la lenteur de la reprise dans certains pays perdureront en 2017 et pourraient avoir un impact additionnel sur les résultats de la Banque Triodos. En raison de ces facteurs, la banque s'attend à un bénéfice net stable en 2017 par comparaison avec 2016.

## Rapport social

Les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans l'accomplissement de notre mission. Nous visons à former une communauté dynamique de collaborateurs et à créer un environnement de travail inspirant, sain et accueillant. Nous cherchons à bâtir une communauté capable de travailler efficacement, dans l'esprit de la mission et des valeurs de notre organisation. Dans ce rapport, nous décrivons notre performance en 2016 en éclairant, en particulier, la signification qu'a revêtue pour nous, durant l'année, le fait d'être une organisation apprenante.

Le tableau ci-contre fait le point sur les objectifs qui avaient été identifiés dans le Rapport annuel 2015 et les progrès réalisés. Ces éléments sont développés dans le texte qui le suit.

## Devenir davantage une organisation apprenante

Nous favorisons la culture d'apprentissage au sein de l'organisation et la création d'une culture permettant à tous les collaborateurs à la fois de développer des compétences professionnelles et sociales de leadership formel et informel et de partir à la découverte de l'inconnu, en abordant des questions concernant la société et les clients, en ligne avec notre mission.

Être une organisation apprenante signifie créer une culture d'apprentissage mutuel entre les collaborateurs, en partageant les meilleures pratiques et les leçons apprises. Cela implique également une association avec des parties prenantes extérieures pour traiter des questions actuelles de la société.

Conformément à ces visions, nous avons noté les activités suivantes en 2016 :

L'Académie Triodos, qui propose des programmes de développement basés sur les valeurs de la Banque Triodos, a élargi son portefeuille. Désormais, elle comprend notamment un programme d'amélioration des processus à l'échelle du groupe, ainsi que de nouveaux modes d'apprentissage, tels que des formations en ligne ouvertes à tous. En 2016, 224 collaborateurs (88 en 2015) ont participé aux programmes de l'Académie, trois collaborateurs ont accompli avec fruit le programme de leadership de la Global Alliance for Banking on Values et six collaborateurs ont participé à la Summer School de l'Institute for Social Banking.

Des programmes d'études visant à approfondir la compréhension des racines et des valeurs de la Banque Triodos ont été développés pendant l'année. En outre, nous avons continué à organiser des rencontres régulières avec des orateurs du réseau de la Banque Triodos, en vue d'inspirer les collaborateurs dans la lignée de notre mission. Citons, parmi les orateurs accueillis en 2016, le défenseur de l'environnement Maurits Groen, l'expert de la banque basée sur les valeurs Joan Melé et l'une des architectes de la Conférence de Paris sur le Climat, Christiana Figueres.

Nos objectifs clés pour 2016	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
De nouvelles capacités seront développées tandis que l'essence et les valeurs de la banque seront ancrées plus profondément dans le travail au quotidien afin de soutenir le plan d'entreprise 2016-2018.	L'Académie Triodos a été développée et englobe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme d'amélioration des processus</li> <li>• une formation en ligne ouverte à tous (MOOC) sur la banque axée sur les valeurs, diffusée à l'international</li> <li>• des programmes d'études sur les racines et les valeurs de la Banque Triodos.</li> </ul>	●●○
Les collaborateurs seront encouragés à s'engager dans une organisation apprenante en créant des occasions d'apprentissage et d'échanges au sein de l'organisation, entre les différents pays et avec les partenaires externes.	De nombreux groupes d'apprentissages ont été mis en place sur des thèmes tels que « la numérisation – quand le numérique se fait humain » et « le rôle de l'argent dans la société ». <p>Des échanges se sont poursuivis au sein des bureaux, entre les bureaux et au sein du réseau de la Global Alliance for Banking on Values (GABV).</p>	●●●
Une nouvelle plateforme de collaboration (« Engage ») sera mise en place pour améliorer les facilités du travail collaboratif et de la cocréation.	La plateforme a été utilisée intensivement dans tous les pays, y compris des espaces en ligne dédiés aux communautés d'intérêt.	●●●
Notre positionnement 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.	Les positions stratégiques ont été remplies à l'interne, et un projet « image de l'employeur » a été lancé.	

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○● Réalisé en partie ○○○ Non réalisé



La conférence annuelle des collaborateurs, qui rassemble des collaborateurs de diverses disciplines, de tous niveaux d'ancienneté et de toutes les succursales et unités opérationnelles, s'est tenue à Barcelone sur le thème « La transformation : rencontre de l'autre et moteur de changement ». 118 collaborateurs y ont pris part.

L'ambition stratégique visant à être une organisation apprenante a également incité les collaborateurs à prendre eux-mêmes une série d'initiatives, créant des occasions de partager leurs connaissances et d'étudier ensemble. Les initiatives étaient très variées, allant du partage des bonnes pratiques avec des collègues dans le groupe tout entier aux séances exploratoires consacrées à des thèmes tels que les défis et les chances de la numérisation, ou encore le rôle de l'argent dans notre société.

Devenir une organisation apprenante signifie également s'ouvrir activement au monde extérieur et explorer des questions pertinentes aux côtés de parties prenantes externes. En 2016, des partenariats avec des organisations telles que What Design Can Do, la Fondation Tällberg et Impact Hub ont créé un cadre pour cet apprentissage et cette collaboration.

### Faits et chiffres

La Banque Triodos est toujours une organisation en pleine croissance. En 2016, 249 nouveaux employés ont été engagés (253 en 2015). Le nombre total de collaborateurs de la Banque Triodos a augmenté de 13,4% en 2016, passant de 1.121 à 1.271.

L'équilibre hommes-femmes, l'âge des collaborateurs et le taux d'absentéisme sont similaires à ceux des années précédentes et se maintiennent à un niveau raisonnable.

En 2016, la Banque Triodos employait 654 femmes (51,5%) et 617 hommes (48,5%). La proportion de femmes aux postes de direction a atteint 40% en 2016 (38% en 2015). Ces chiffres témoignent d'un bon équilibre hommes-femmes comparé au marché, et ont été considérés comme meilleure pratique en

2016 par le comité de surveillance du ministère néerlandais de l'Enseignement, de la Culture et des Sciences.

Le taux d'attrition général et celui des collaborateurs pendant leur première année de travail ont baissé sensiblement suite à l'attention accrue portée au recrutement et à l'accueil des nouvelles recrues, tant au sein du département RH qu'au niveau du management.

Le taux d'attrition général du personnel est revenu à 7,9% en 2016 (14% en 2015). Le taux de départ volontaire des collaborateurs pendant leur première année de travail est passé de 15,8% en 2015 à 5,6% en 2016. Le taux d'absentéisme était de 2,8% en 2016 (2,7% en 2015), soit inférieur à l'objectif des 3%.

### Politique de rémunération

La Banque Triodos est convaincue de l'importance d'une rémunération correcte pour tous ses collaborateurs. Elle estime, en outre, que les informations clés concernant la rémunération doivent faire l'objet d'une communication claire et transparente.

Elle surveille, dès lors, les différences de rémunération en 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, Triodos Investment Management et la succursale néerlandaise, le ratio entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé était de 9,9 en 2016 (9,8 en 2015). Pour fournir une vue plus claire des rémunérations au sein de la Banque Triodos, nous rapportons 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. En 2016, ce ratio était de 5,7, comme en 2015. Pour de plus amples détails sur la politique de rémunération et sa mise en œuvre en 2016, veuillez vous reporter à la page 50 des Comptes annuels en anglais.

## Diversité

Nous reconnaissons la valeur d'une communauté diversifiée et nous estimons qu'il est de notre responsabilité d'encourager activement cette diversité. À ce titre, nous avons lancé des initiatives afin d'engager des personnes souvent exclues du marché du travail traditionnel. Nous avons travaillé avec des organisations comme Emma at Work aux Pays-Bas pour aider des personnes souffrant de maladies chroniques à trouver un emploi.

## Perspectives

La Banque Triodos continuera de renforcer son organisation en 2017 et les années suivantes, conformément au plan d'entreprise 2016-2018. Dans ce contexte, elle s'est donné les objectifs prioritaires suivants :

- Réaliser parmi les collaborateurs, à l'échelle du groupe, une enquête visant à mesurer leur motivation à un moment déterminé et à repérer où se situe l'excellence de la pratique au sein de la Banque Triodos, à des fins de partage et d'apprentissage.
- Développer une approche « image de l'employeur » forte soulignant la signification que nous donnons au fait de travailler pour la Banque Triodos.
- Poursuivre le développement d'une approche d'amélioration continue permettant à tous les collaborateurs d'assumer la responsabilité de l'amélioration des processus de travail. Compte tenu de l'évolution du marché, il est important que nous améliorions rapidement la sensibilité à l'efficacité ainsi que l'action au sein de l'organisation et la qualité de l'expérience client.

## Rapport environnemental

La Banque Triodos encourage le développement durable, à la fois dans la manière dont elle prête et investit l'argent qui lui a été confié et dans la manière dont elle fonctionne elle-même en tant qu'organisation. Elle travaille activement à mesurer son impact sur l'environnement et le réduit chaque fois qu'elle le peut, y compris via ses fournisseurs et ses clients.

## L'année 2016 en bref

La Banque Triodos est une organisation neutre en carbone. Elle réduit son empreinte carbone autant qu'elle le peut et compense l'impact environnemental restant.

Les émissions de CO<sub>2</sub> par ETP sont revenues en 2016 à 2,62 tonnes, contre 2,87 tonnes en 2015. Les émissions de CO<sub>2</sub> totales du groupe ont augmenté de 2,7% par rapport à 2015. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation de la superficie de bureaux (+2.105 m<sup>2</sup>) et par celle du nombre de collaborateurs (+13,4%). En outre, les émissions automobiles ont augmenté de 13,2% tandis que les émissions liées aux trajets effectués en transports en commun ont augmenté de 13,6%, par rapport à 2015.

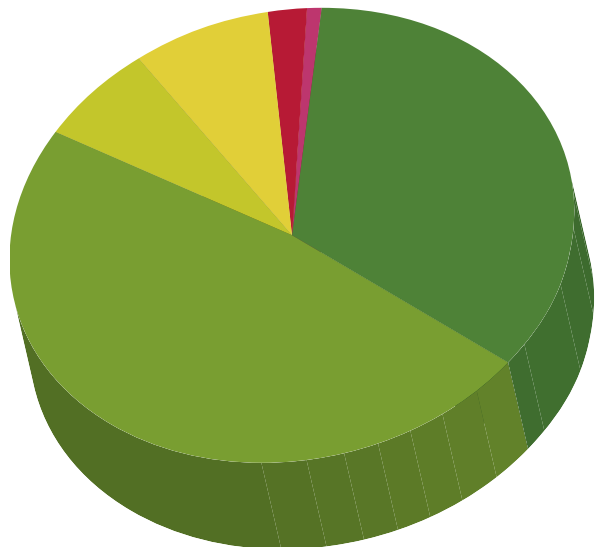
Les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux voyages d'affaires par avion, en revanche, ont baissé de 3,2%. Cette baisse s'explique notamment par un usage plus intensif de la vidéoconférence et de Skype for Business. La Banque Triodos vise à réduire encore ces émissions en 2017.

Nos objectifs clés pour 2016	Notre performance	Les progrès en un coup d'œil
Utiliser la connaissance de l'origine de notre empreinte carbone afin d'identifier des initiatives de réduction carbone complémentaires.	Organisation de la « New Green Week » aux Pays-Bas, sur des thèmes allant de l'alimentation à la mobilité.	●●●
Réaliser l'évaluation BREEAM des bâtiments restants en 2016.	Réalisation partielle, les évaluations en Espagne et en Allemagne devant être finalisées en 2017.	●○○
Partager les résultats et les succès communs avec les fournisseurs afin de réduire encore l'impact de la Banque Triodos sur l'environnement.	Non réalisé suite à des priorités concurrentes pendant l'année. Ce sujet fera partie de notre cycle de gestion des contrats avec les fournisseurs en 2017.	○○○

●●● Réalisé ●●○ Réalisé en grande partie ●○○ Réalisé en partie ○○○ Non réalisé

### Ventilation des émissions de CO<sub>2</sub> totales de la Banque Triodos

- DÉPLACEMENTS EN AVION 34,7%
- DÉPLACEMENTS EN VOITURE 48%
- CONSOMMATION DE PAPIER 6,5%
- DÉPLACEMENTS EN TRANSPORTS EN COMMUN 7,8%
- CHAUFFAGE DES BÂTIMENTS 2,3%
- ÉLECTRICITE DANS LES BÂTIMENTS 0,7%



La consommation de papier de bureau a sensiblement baissé en 2016, à 17 kg/ETP (26 kg/ETP en 2015). La quantité de papier imprimé recyclé était de 0,17 kg/client, soit une baisse de 37%. La consommation totale d'électricité a diminué également, de 8,1% par kWh/ETP en 2016.

### Immobilier durable

Plusieurs bureaux de la Banque Triodos ont été évalués en 2016 suivant la méthode BREEAM. Les bâtiments situés aux Pays-Bas et au Royaume-Uni ont été notés « très bien » et ceux situés en Belgique « bien » dans trois domaines clés : la gestion de l'occupation du bâtiment, la gestion du bâtiment lui-même et la qualité intrinsèque de celui-ci. Malgré l'effort déployé pour évaluer tous les bâtiments pendant l'année, l'Espagne et l'Allemagne ne réaliseront cette évaluation qu'en 2017.

En cours d'exercice, la succursale espagnole a ouvert un bureau à Malaga. En 2017, elle compensera 66 tonnes de CO<sub>2</sub>, soit les émissions de carbone résultant de la construction du bâtiment.

### Perspectives

- Les données relatives à l'empreinte carbone en 2016 seront transmises aux fournisseurs afin d'entrer en dialogue avec eux.
- Des informations en matière de gestion communiquées par notre agence de voyage seront partagées avec les collaborateurs afin d'encourager une prise de conscience à propos de nos déplacements en avion.
- Un appel d'offres sera lancé dans trois pays (Pays-Bas, Belgique et Royaume-Uni) en vue de l'acquisition de nouvelles imprimantes. Après leur implémentation, il sera étudié si cet investissement se traduit par de nouvelles baisses de la consommation de papier.
- Une Semaine Verte a été lancée au Royaume-Uni pour inciter les collaborateurs à adopter un comportement plus durable. L'initiative a été étendue aux Pays-Bas en 2016 et sera organisée dans tous les pays au sein desquels la Banque Triodos est active en 2017.

## Unités opérationnelles de la Banque Triodos et résultats

Les activités de la Banque Triodos se répartissent entre deux départements principaux : d'une part, les activités d'épargne et de crédit de la Banque Triodos elle-même et, de l'autre, les activités de Triodos Investment Management. Le chapitre suivant fait l'inventaire du travail accompli en 2016 dans chacune de ces unités opérationnelles, avec une brève description de leurs activités, de chaque segment clé, de leurs performances pendant l'année, ainsi que des perspectives :

- Retail & Business Banking, y compris Private Banking, qui représentait 81% du bénéfice net de la Banque Triodos en 2016 ;
- Triodos Investment Management et Triodos Investment Advisory Services, générant 19% du résultat net de la banque en 2016.

Ces unités opérationnelles proposent des produits et services aux investisseurs et aux épargnants, ce qui permet à la Banque Triodos de financer des entreprises nouvelles et établies 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. Notons que le caractère confidentiel des données personnelles des clients revêt une importance croissante tant pour la Banque Triodos que pour ses parties prenantes. Nous suivons de près les développements dans cette matière proche de nos valeurs. Pendant l'année 2016, nous avons travaillé avec XS4all et Bits for Freedom pour explorer les possibilités de préserver davantage encore la vie privée de nos clients. Nous prévoyons de poursuivre ces efforts durant l'exercice 2017.

### 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 s'étend 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 2016, les particuliers et les entreprises durables continuant à choisir la Banque Triodos comme partenaire financier.

### 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).

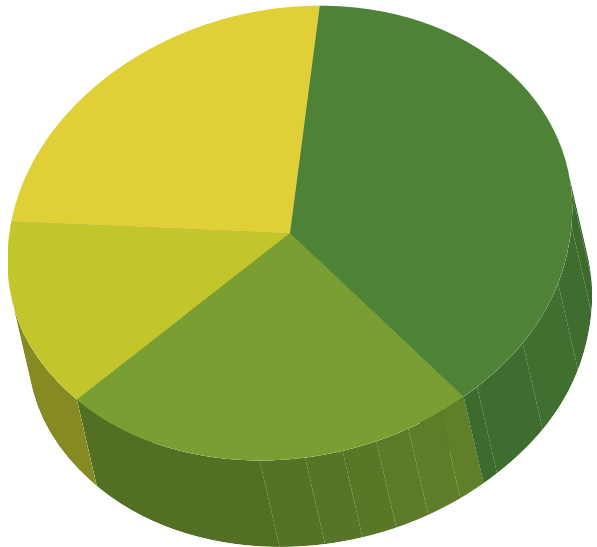
### Crédits octroyés par secteur en 2016

ENVIRONNEMENT 38%

SOCIAL 24%

CULTURE 14%

CRÉDITS HYPOHECAIRES DURABLES, POUVOIRS LOCAUX ET CRÉDITS AUX PARTICULIERS 24%



Afin d'être certaine de ne financer que des entreprises durables, la Banque Triodos évalue d'abord les candidats emprunteurs 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.be](http://www.triodos.be).

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

### Environnement 38% (37% en 2015)

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% (24% en 2015)

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% (14% en 2015)

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 24% (25% en 2015)

La part résidentielle du portefeuille de crédits se compose essentiellement de crédits hypothécaires résidentiels qui 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 consacré à Triodos Investment Management ci-après).

La Banque Triodos vise à prêter entre 65% et 70% des fonds qui lui sont confiés. Le portefeuille de crédits total, y compris les crédits à court terme consentis aux pouvoirs locaux, représentait 71% des dépôts de la clientèle en 2016 (72% en 2015).

Compte non tenu des crédits consentis aux pouvoirs locaux, ce rapport s'est hissé l'an dernier à 64% (62% en 2015). La poursuite de l'amélioration de ce rapport demeure un défi important pour la banque. 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 difficile, marqué par une croissance limitée ou nulle dans certains pays. Cette situation 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 0,10% du portefeuille de crédits moyen (0,16% en 2015). 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.

Le portefeuille de crédits a atteint 493 millions d'euros, soit une hausse de 9%. La croissance attendue était comprise entre 5% et 15%.

# 14,4%

## de croissance des crédits durables

Les 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 14%, principalement grâce à la hausse de 30% du portefeuille de crédits hypothécaires. La hausse des crédits aux entreprises s'est, quant à elle, limitée à 11%. 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 de 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 possibilités qui se présentent en matière de crédits.

### 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 742 millions d'euros (+10%), ce qui correspond à la hausse escomptée.

Cette croissance continue s'est manifestée dans tous les pays au sein desquels 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 2016, 390 organisations (389 en 2015) ont bénéficié de dons pour un montant total de 0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2015). Le climat défavorable en termes de 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 perçus.

### Perspectives

Le total du bilan de la Banque Triodos devrait afficher une croissance moindre, comprise entre 5% et 10% en 2017.

Toutes les succursales se concentreront prioritairement sur l'offre ou le développement d'une gamme pertinente de services. Ainsi, le lancement d'un compte à vue est prévu au Royaume-Uni en 2017. Le nombre de clients devrait afficher en 2017 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 75%, compte tenu des crédits de type investissement dans le secteur public.

Le portefeuille de crédits durables et l'encours des dépôts devraient augmenter respectivement entre 20% et 25% et entre 5% et 10%. 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 nous efforcerons en particulier d'identifier les crédits aux entreprises à l'avant-garde dans leur domaine, ces entrepreneurs qui développent les industries durables de l'avenir.

### Triodos Investment Management

Les investissements sont effectués via des fonds d'investissement ou des institutions de placement qui portent le nom de Triodos. Ils sont gérés par Triodos Investment Management, une entité composée de Triodos Investment Management BV et de Triodos Investment & Advisory Services BV, toutes deux filiales à 100% de Triodos Bank NV.

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 17 fonds, destinés tant aux particuliers qu'aux investisseurs institutionnels et totalisant 3,3 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Leur croissance cumulée a atteint 157 millions d'euros en 2016, soit une progression de 5% (17% en 2015). La croissance relativement modeste des actifs sous gestion s'explique en partie par le fait que Triodos Renewables plc (138 millions d'euros) est devenue une société indépendante de la Banque Triodos. Elle n'est plus gérée par Triodos Investment Management depuis mars 2016 et opère désormais sous le nom de Thrive Renewables.

Un nombre croissant d'investisseurs a conscience du fait que la manière dont ils investissent leur argent aujourd'hui façonnera le visage du monde de demain. Ils privilégient de plus en plus des formes d'investissement d'impact constructives et mesurables. Triodos Investment Management y voit un développement prometteur compte tenu des nombreux défis auxquels le monde est confronté, tels que le changement climatique et les inégalités croissantes. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies répondent à bon



nombre de ces défis. Les ODD s'inscrivent dans un nouveau programme de développement durable mondial. À ce titre, ils présentent un cadre global et offrent aux investisseurs un momentum clair leur permettant de prendre part à la résolution conjointe de ces défis mondiaux.

Les fonds Triodos Organic Growth Fund, Triodos Microfinance Fund, Triodos Groenfonds et Triodos Renewables Europe Fund en particulier ont bénéficié d'un intérêt croissant pour les investissements durables, en enregistrant en 2016 des hausses respectives de 25%, 17%, 14% et 14% (11%, 32%, 9% et 3% respectivement en 2015).

### Perspectives

S'appuyant sur plus de 25 ans d'expérience dans une approche conjuguant valeurs, vision et retours financiers sur investissement, Triodos Investment Management est convaincue du fait que ses fonds continueront à attirer les investisseurs, le nombre de ceux-ci à la recherche de solutions d'investissement d'impact ne cessant d'augmenter en Europe.

Pour offrir à un nombre toujours croissant d'investisseurs l'opportunité d'investir dans des solutions de placement basées sur les valeurs, essentielles dans la transition vers une société plus durable, Triodos Investment Management élargira sa stratégie de distribution internationale en ajoutant de nouveaux marchés européens à son réseau de distribution. Elle poursuivra son développement et sa croissance à la fois via l'expansion et le développement des fonds existants et via le lancement de nouveaux produits d'investissement d'impact. De manière générale, Triodos Investment Management est bien positionnée pour poursuivre sa croissance.

Triodos Investment Management continuera à placer les investisseurs individuels, les particuliers très fortunés, les family offices et les investisseurs (semi-)institutionnels au centre de sa stratégie. Compte tenu de sa volonté d'augmenter encore son impact, mais aussi des conditions de marché

difficiles et des mécanismes de régulation de plus en plus contraignants, Triodos Investment Management ambitionne de porter à 4,0 milliards d'euros le volume total des actifs sous gestion en 2017.

### L'impact des activités de financement de la Banque Triodos

La Banque Triodos souhaite rendre compte de l'impact global 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.

Notre objectif est de gérer notre impact et de communiquer à ce sujet de manière à pouvoir améliorer la qualité de vie des gens. En 2017, nous initierons un projet à long terme visant à gérer notre impact de façon beaucoup plus proactive dans l'entreprise et à améliorer encore le reporting et la communication y afférents. Cet effort commun à l'ensemble du groupe s'est déjà soldé par deux initiatives en 2016. La première est la Platform for Carbon Accounting Financials (PCAF), lancée lors de la Conférence de Paris sur le Climat en 2015 et dont l'objectif est de trouver une méthodologie commune et « open source » permettant de rendre compte de l'empreinte carbone des crédits et investissements des institutions financières. La Banque Triodos a participé à ces travaux en 2016, un rapport final et des recommandations étant attendus pour la fin 2017.

La Banque Triodos a également participé, avec différents partenaires, à la réalisation d'un pilote « True Cost Dashboard for Food, Farming en Finance » (élaboration d'un tableau de bord comptabilisant les coûts réels de la production agro-alimentaire). Ce projet consiste à décrire les coûts réels générés par une activité de production agro-alimentaire, de telle sorte que les investisseurs et d'autres parties prenantes puissent décider en connaissance de cause par rapport à une entreprise spécifique. Les résultats de ce travail sont attendus en 2017.

De son côté, Triodos Investment Management a lancé, dans le courant de l'année, un projet concernant une gestion et une communication plus efficaces de son impact et de l'impact de ses investissements, projet qui comprend la publication d'un Rapport d'impact des financements inclusifs. Toutes ces initiatives seront intégrées à la politique du groupe pour améliorer encore la compréhension, l'application concrète et le suivi de l'impact de la Banque Triodos en 2017 et les années suivantes.

La Banque Triodos et ses partenaires de la Global Alliance for Banking on Values (GABV) ont développé ensemble un tableau de bord de la banque durable, qui permet aux parties prenantes d'évaluer la durabilité d'une banque. Triodos est actuellement la seule banque à publier ce tableau de bord dans son intégralité. En 2017, plusieurs membres de la GABV publieront leurs tableaux de bord sur un site web partagé pour permettre un meilleur apprentissage au sein des banques membres du réseau et offrir aux parties prenantes extérieures l'opportunité d'approfondir leurs connaissances de l'impact de ces banques durables.

Les données relatives à l'impact énoncées dans le Rapport du Comité exécutif font partie des matières soumises aux procédures de révision de l'auditeur externe indépendant. Cette façon de faire est un prolongement logique de l'audit de nos résultats financiers, dès lors que nous sommes une entreprise intégrée plaçant la durabilité au cœur de notre 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 chapitre du rapport annuel électronique consacré à l'impact. En règle générale, nous comptabilisons l'impact total de tout projet financé, totalement ou partiellement, par la Banque Triodos. Lorsqu'il subsiste une incertitude concernant la mesure de l'impact d'un projet, nous choisissons une méthode conservatrice d'évaluation incluant, au besoin, l'exclusion de l'ensemble des chiffres mesurant ledit impact.

Ces données fournissent une indication de l'impact non financier des entreprises financées par 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 en ligne la section relative à l'impact.

## Environnement

### Énergie renouvelable

La Banque Triodos et ses fonds d'investissement, proposés via Triodos Investment Management, financent des entreprises qui augmentent en particulier l'utilisation de ressources renouvelables et soutiennent aussi des projets qui réduisent la demande énergétique ou promeuvent l'efficacité énergétique. À la fin 2016, la Banque Triodos et ses fonds liés à l'énergie et au climat finançaient 381 projets (358 en 2015), contribuant ainsi à une capacité de production d'énergie de 2.400 MW (2.100 MW en 2015). Durant l'année, ces projets ont contribué à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 1,7 million de tonnes, tout en générant une quantité d'énergie verte équivalant aux besoins en électricité de 1,2 million de ménages européens (1 million de ménages en 2015).

### Agriculture biologique et développement de la nature

Les surfaces agricoles biologiques des exploitations financées par la Banque Triodos et Triodos Investment Management représentaient, en 2016, une capacité de production équivalant à 32 millions de repas, soit une quantité de nourriture suffisante pour alimenter de manière durable 29.000 personnes environ (30.700 en 2015). Ensemble, elles ont financé quelque 33.000 hectares de terres agricoles biologiques en Europe. Cette superficie représente un terrain agricole de la taille d'un terrain de football par groupe de 12 clients, chacun de ces

# 2 millions

## Les financements de la Banque Triodos et de ses fonds d'investissement ont permis à 2 millions de personnes de bénéficier de projets éducatifs

terrains produisant une quantité de nourriture suffisante pour 580 repas par an. Nous avons également financé 28.000 hectares d'espaces naturels et protégés, soit quelque 400 m<sup>2</sup> d'espaces naturels et protégés par client.

### Immobilier durable et crédits hypothécaires durables

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

En 2016, la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont financé directement et par le biais du secteur de l'immobilier durable quelque 7.200 maisons et appartements (4.500 en 2015) et environ 310 biens commerciaux représentant approximativement 460.000 m<sup>2</sup> de bureaux et autres espaces commerciaux. La Banque Triodos a également financé quelque 27.000 m<sup>2</sup> d'immeubles et de sites industriels désaffectés.

### Social

#### Soins de santé

Grâce aux crédits octroyés au niveau européen, environ 35.000 personnes âgées (25.000 en 2015) ont pu profiter des services offerts par 422 maisons de repos et de soins financées par la Banque Triodos et Triodos Investment Management en 2016. Cela

correspond à l'équivalent de 19 jours de soins par client de la Banque Triodos.

#### Projets communautaires et logements sociaux

En 2016, la Banque Triodos et Triodos Investment Management ont financé 437 projets communautaires (316 en 2015) et 183 projets de logements sociaux, qui fournissent directement et indirectement des logements à quelque 67.000 personnes (12.400 en 2015).

#### Microfinance

Les fonds centrés sur les marchés émergents de Triodos Investment Management ont permis de financer 100 institutions œuvrant pour une finance inclusive dans 44 pays (45 en 2015). Celles-ci ont touché approximativement 13,7 millions de personnes épargnant pour leur avenir (10,2 millions en 2015) et 20,2 millions de personnes empruntant pour une meilleure qualité de vie (15,5 millions en 2015).

### Culture

#### Arts et culture

En 2016, les activités de financement de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management ont permis à 13,7 millions de personnes (14,3 millions en 2015) de participer à des activités culturelles, notamment dans les cinémas, théâtres et musées d'Europe, grâce à la fois aux crédits octroyés et aux investissements dans des institutions culturelles. Cela représente l'équivalent de 21 expériences culturelles par client de la Banque Triodos.

Les activités de financement de la Banque Triodos et de Triodos Investment Management ont aidé à soutenir quelque 3.100 artistes et personnes actives dans le secteur culturel (3.000 en 2015), et ont aussi permis de financer une série d'organisations proposant des espaces destinés aux activités culturelles, telles que des ateliers. Celles-ci ont permis d'attirer environ 90.000 personnes. Les nouvelles productions cinématographiques et médiatiques financées par la Banque Triodos en Espagne ont été vues par 9,7 millions de personnes en 2016.

### Éducation

Environ 2 millions de personnes ont bénéficié de projets éducatifs financés par la Banque Triodos (986.000 en 2015). Ainsi, pour chaque client de la Banque Triodos, trois personnes ont étudié et ont pu se développer par l'éducation dans l'un des établissements que nous avons financés.

## 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.

Durant l'année écoulée, deux risques stratégiques sont devenus importants et pourraient le rester dans un futur prévisible. Il s'agit, d'une part, de la persistance de faibles taux d'intérêt et, d'autre part, de la pression réglementaire. Le premier élément a conduit à une diminution des marges et, par conséquent, à une rentabilité plus faible qu'escompté. Le second a rendu nécessaires le recrutement de nouveaux collaborateurs, une adaptation du système et la mise en place de procédures permettant d'implémenter ces nouvelles contraintes réglementaires.

Les résultats de l'évaluation 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 capitaux 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 2016.

Sur la base des scénarios qui ont été sélectionnés, c'est au scénario d'un environnement de faibles taux d'intérêt sur une longue période que la Banque Triodos se révèle la plus sensible. Il en résulterait, sur la base des revenus et des honoraires escomptés, une mise sous pression de la rentabilité durant les prochaines années. Ce risque est atténué par une attention accrue portée à l'efficacité des coûts, à la marge d'intérêt et à une diversification des revenus. Un autre scénario conduisant à une diminution des résultats et des ratios de capitaux propres est l'exposition à des défaillances étatiques – conséquence logique de notre présence dans plusieurs pays.

Enfin, nous sommes sensibles aux scénarios concernant le risque de réputation. Afin de prévenir un tel événement, il est essentiel de communiquer clairement au sujet de notre mission et d'aligner nos actes sur celle-ci.

L'impact de ces différents scénarios a été calculé et évalué au regard de la rentabilité, des ratios de capitaux propres et des liquidités. Les résultats de ces tests ont été jugés 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 opérationnelles. Il est réalisé trimestriellement et présenté au Comité d'audit et des risques du Conseil des commissaires.

Plusieurs comités des risques sont actifs au siège social de la Banque Triodos, chacun couvrant un domaine de risque spécifique. Le Comité de gestion de l'actif et du passif, qui se réunit mensuellement, est responsable de l'évaluation et de la surveillance des risques associés aux risques de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de change et au risque lié à la gestion du capital. Le Comité de gestion du risque non financier, qui se réunit également chaque mois, surveille et met à l'épreuve le développement du profil de risque non financier de la Banque Triodos afin de déterminer si les risques opérationnel et de conformité sont – et seront demain – en ligne avec l'appétit pour le risque non financier tel qu'il a été défini. Enfin, le Comité de gestion du risque d'entreprise, qui se réunit trimestriellement, est l'organe délégué par le Comité exécutif afin de prendre des décisions concernant le risque stratégique et le risque de réputation de la Banque Triodos dans son ensemble.

Le Comité 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.

La croissance récente de l'entreprise a justifié la mise en place de nouvelles exigences sur le plan de l'organisation interne et de la gouvernance. De même, les nouvelles dispositions légales ont requis des analyses, des évaluations de risques et des adaptations de systèmes et de procédures complémentaires. Les politiques ont été mises à jour et les modèles repensés afin de rencontrer ces obligations.

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

Les réglementations actuelles exigent un secteur bancaire plus résilient au travers d'un renforcement de la solvabilité des banques et de l'introduction

d'exigences strictes en matière de liquidités, telles que celles développées par le Comité de Bâle sur la Supervision bancaire. Sur la base des dernières informations disponibles, la Banque Triodos satisfait 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 fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) d'au moins 16%, ce qui dépasse largement ses propres estimations internes en termes de capital économique nécessaire pour garantir un profil de risque sain et sûr. La qualité du capital est un facteur important, de même que le ratio de solvabilité. La solvabilité totale 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 2016, la Banque Triodos a levé avec succès plus de 97 millions d'euros de capital auprès de ses clients. Ceci l'a aidé à maintenir un ratio de fonds propres de base de catégorie 1 réglementaire de 19,2% à la fin 2016, 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 2016. Sa stratégie consiste à investir ses liquidités excédentaires dans des actifs très liquides et/ou dans des actifs générant un afflux dans les pays au sein desquels la banque possède des succursales. Aux Pays-Bas, la Banque Triodos a principalement investi ses liquidités en obligations

(vertes) de l'État néerlandais, d'agences ou de banques, en prêts en espèces aux pouvoirs locaux ou sous forme de dépôts auprès de banques commerciales et 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 agences espagnoles, ou a été placé auprès de banques commerciales ou de la Banque centrale espagnole. Au Royaume-Uni, le surplus de liquidités a été investi en obligations de l'État britannique et mis en dépôt auprès de banques commerciales et de la Banque d'Angleterre. En Allemagne, les liquidités excédentaires ont été placées auprès de gouvernements locaux et de banques commerciales, dont la Banque centrale allemande.

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 79 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. Le reporting financier 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 la 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 de contrôle interne fait l'objet de discussions fréquentes au sein du Comité d'audit et des risques. Il est, en outre, supporté par la culture Triodos qui constitue un élément clé de nos contrôles « doux ».

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. Le cadre 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 2016.

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle 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 étant en conformité avec les lois et réglementations qui s'y rapportent. En outre, le département Conformité exerce un contrôle indépendant sur la manière dont la Banque Triodos respecte ses propres règles et procédures.

Les 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 de faire prendre conscience, entre autres, des réglementations financières, des procédures de conformité et des mesures de lutte contre la fraude et la corruption, et de maintenir l'attention autour de ces questions. La Banque Triodos dispose d'une équipe européenne chargée de la conformité, qui est dirigée depuis le siège social de Zeist. Des responsables de la conformité sont nommés dans chaque succursale et dépendent de manière fonctionnelle du département central en charge de la conformité. Le directeur en charge des risques et de la conformité est placé directement sous l'autorité du Comité exécutif et a un accès direct au président du Comité d'audit et des risques, qui défend l'indépendance de la fonction de gestion des risques, jouant ainsi le rôle de pouvoir compensateur par rapport aux activités de la banque.

### 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. Ceux-ci sont consignés dans ses Principes de conduite des affaires. Toutes ces dispositions peuvent être consultées sur notre site web.

## Conclusion

Lors de l'évaluation de nos résultats, nous recherchons le juste équilibre entre les objectifs mesurables tels que décrits dans le tableau des objectifs stratégiques ci-avant et une vision intégrée, holistique, de nos performances qui est le fruit des réflexions formulées lors des rencontres transnationales, par exemple.

La politique monétaire et les taux d'intérêt bas impliquent que l'augmentation du taux de couverture des crédits par les dépôts demeure un important point d'attention dans le cadre des efforts à accomplir. Au vu de ce contexte, nous sommes très satisfaits d'avoir fait évoluer favorablement ce taux en 2016. Nous sommes également bien conscients du fait que poursuivre, comme de coutume, nos activités et le développement de celles-ci d'une part, et innover d'autre part, représentent des défis particulièrement importants pour les prochaines années.

Les unités opérationnelles de la Banque Triodos ont pris des mesures leur permettant de devenir encore plus des éléments d'une organisation apprenante au cours de l'année écoulée. Nous avons, par ailleurs, développé un plus grand nombre de produits durables et poursuivi nos investissements dans des produits phares pour l'avenir, tels que le compte courant au Royaume-Uni et les prêts personnels durables. Enfin, nous avons élargi notre champ

d'action en contribuant à maintenir et à développer encore plus les relations qui nous unissent à la communauté avec laquelle nous travaillons. Bien que les raisons de se réjouir n'aient pas manqué en 2016, nous ne pouvons nier que nous vivons dans une époque disruptive. Pour relever les défis et saisir les opportunités qui en découlent, nous nous appuyerons dans le futur sur nos acquis afin de financer un nouveau modèle économique, social, durable et intelligent, et faciliter ainsi son émergence.

Zeist, le 24 mars 2017

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



## Notices biographiques des membres du Comité exécutif

---

### Peter Blom (1956), CEO et Président

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 Stichting Triodos Holding, directeur statutaire de Triodos Ventures BV, membre du Conseil d'administration de Stichting Hivos Triodos Fonds et de Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation. Il est également président du Conseil d'administration de Stichting Global Alliance for Banking on Values, membre du Conseil d'administration de la Dutch Banking Association, co-président du Conseil d'administration de Stichting Sustainable Finance Lab, membre du Conseil d'administration de Stichting NatuurCollege. Enfin, il préside le Conseil d'administration de MVO Nederland et 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.

### 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 Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation et membre du Conseil consultatif de Stichting Lichter. Jellie Banga est de nationalité néerlandaise et ne détient aucun certificat d'action de la Banque Triodos.

### 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 Stichting Triodos Holding, directeur statutaire de Triodos Ventures BV, membre du Conseil d'administration de Stichting Hivos Triodos Fonds et de Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation. Il préside le Conseil d'administration de Stichting Triodos Foundation, est directeur de Triodos Fonds ASBL, préside le Comité exécutif de Triodos SICAV I et est membre du Comité exécutif de Triodos SICAV II. Il est également membre du Conseil d'administration de Triodos Invest SCRL, directeur statutaire d'Enclude Holding BV et 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.

# Les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

---

En 2015, les Nations Unies ont lancé les Objectifs de Développement Durable (ODD). Successeurs des Objectifs du Millénaire pour le Développement, ces 17 ODD forment un ensemble universel d'objectifs et d'indicateurs devant aider les pays à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité de tous, dans le cadre d'un nouvel agenda du développement durable.

Ces objectifs se concentrent sur une action à grande échelle des États, des entreprises et de la société civile. Ils ont une résonance particulièrement forte pour la Banque Triodos et son essence de banque basée sur les valeurs, qui est le fondement de sa création en 1980.

La Banque Triodos décrit clairement le chemin qu'elle entend prendre afin de faire un usage réfléchi de l'argent en tant que catalyseur du changement durable. Bien que nous suivions notre propre voie vers un avenir durable, pauvre en carbone et inclusif, nous tenons à saluer ce nouveau cadre qui facilite la communication avec tous ceux qui progressent vers un objectif similaire. C'est là l'atout des ODD : ils nous donnent un langage neuf et puissant pour parler d'objectifs intégrés en matière de développement durable – des objectifs aujourd'hui plus impérieux que jamais.

Nous espérons que les ODD joueront un rôle de plus en plus important dans la société au sens large et deviendront un vecteur de changement puissant et positif dans le secteur financier. C'est la raison pour laquelle la Banque Triodos compte parmi les 18 institutions financières néerlandaises qui ont invité le gouvernement et la banque centrale des Pays-Bas à poursuivre les efforts concertés en faveur de la réalisation des ODD. Cette initiative est la première au monde à fédérer des fonds de pension nationaux, des compagnies d'assurances et des banques autour d'un agenda commun concernant les ODD. Elle comprend la rédaction d'un rapport énonçant des priorités en vue de maximaliser les « investissements ODD ».

## La Banque Triodos et les ODD

Les ODD fixent des objectifs qui, clairement, doivent être traités à un échelon global. Ils reflètent la nécessité d'une approche intégrée et conjointe face aux multiples défis auxquels nous devons faire face – une approche pour ainsi dire calquée sur la nôtre. Les ODD ne sont toutefois pas parfaits, au même titre que nous tous. Favoriser le développement personnel, l'éducation et l'inspiration, par exemple, constitue une part essentielle de la mission de la Banque Triodos, raison pour laquelle nous accordons des crédits et investissons dans des milliers de projets culturels. Selon nous, la dimension culturelle est essentielle pour construire une société plus durable, mais elle est largement absente des ODD.

Pour la première fois en 2016, la Banque Triodos incorpore les ODD à son rapport annuel. Nous avons commencé par cartographier ce que nous faisons dans le cadre des ODD et épinglez ce qui, dans nos activités, est pertinent au regard d'un objectif ou un autre et/ou d'un indicateur spécifique. Tandis que nous mettons l'accent sur ce que nous comptons faire pour approfondir ce travail dans le futur, des indicateurs spécifiques explicitant notre façon d'y parvenir sont repris dans d'autres parties du rapport, telles que la section consacrée aux objectifs stratégiques par exemple, et ne sont donc pas dupliqués ici.

Ce tableau est un point de départ, illustrant certains des domaines clés dans lesquels nos activités cadrent avec les ODD. Notre souhait est de nous y consacrer plus activement durant les prochains mois et de communiquer plus amplement à ce sujet dans le courant de l'année prochaine.

Le tableau ci-dessous énumère les différents ODD et la contribution de la Banque Triodos à chacun d'eux. Celle-ci est répertoriée suivant trois catégories précisant l'intensité de l'engagement par rapport à chacun des objectifs. Lorsque notre activité n'est pas intimement liée à notre cœur de métier, nous décrivons le travail réalisé dans ce domaine et

donnons une perspective plus large vis-à-vis de l'objectif considéré. Lorsque cela est pertinent, nous mettons également l'accent sur les « cibles » ou sous-objectifs de chacun des ODD (ci-dessous, par exemple, le point 1.5 : Résilience face aux chocs extérieurs).

Nous avons sélectionné les sous-objectifs les plus proches de nos activités et de nos aspirations, pour les lecteurs manifestant un intérêt plus marqué vis-à-vis des spécificités de chaque objectif.

Niveau 1 – Activité de base visant à s'assurer qu'il n'y a pas d'atteinte aux ODD.


Niveau 2 – Activité directe initiée afin d'influencer positivement les ODD.

Niveau 3 – Lorsque la Banque Triodos joue déjà, ou pourrait jouer à l'avenir, un rôle de catalyseur contribuant à encourager le changement systémique durable voulu par les ODD.

Ce dernier point est important car la Banque Triodos souhaite s'appuyer sur les ODD dans le cadre de ses activités pour réellement focaliser l'attention sur ceux-ci. En élaborant ce tableau, nous avons pris en compte l'esprit même de chaque objectif et les indicateurs qui le soutiennent, autant que le texte proprement dit, afin d'avoir une vision claire de la manière dont l'activité de la Banque Triodos cadre avec ces objectifs. Nous espérons que cela aidera nos parties prenantes à mieux comprendre cette articulation. Vos commentaires sont les bienvenus !



ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p><b>1 PAS DE PAUVRETÉ</b></p>  <p>1.5 Résilience (des personnes et des familles) face aux chocs extérieurs</p>	<p>Notre politique est de n'octroyer aucun crédit à des conditions abusives et de mettre en œuvre une procédure sérieuse de « due diligence » chaque fois que nous décidons d'investir dans une institution financière inclusive.</p>	<p>Nous investissons dans des institutions financières opérant dans le domaine de la finance inclusive sur les marchés émergents. De cette manière, elles aident les personnes à construire progressivement leur patrimoine, développer des petites et moyennes entreprises, améliorer leur capacité à générer des revenus, créer des emplois et s'assurer des réserves financières pour l'avenir. En 2016, au travers de 100 institutions financières, nous avons proposé des solutions de finance inclusive à 13,7 millions d'épargnants et à 20,2 millions d'emprunteurs dans les pays émergents.</p> <p>Nous sommes l'un des pionniers de la finance équitable et collaborons avec des acteurs importants de ce secteur tels qu'Oxfam et Fairtrade Iberica. La Fondation Triodos accorde des dons à des associations telles que Comercio Justo en Espagne.</p> <p>La Banque Triodos joue un rôle actif dans l'éradication de la pauvreté urbaine en Europe en finançant des organisations actives dans l'inclusion sociale des personnes sans abri et les soins à celles-ci. Elle finance par exemple Lits Halte Soins Santé 13, gérée par le Groupe SOS et qui propose un hébergement décent et des soins de santé aux sans-abri à Marseille (France).</p>	<p>Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p>Nous intégrons les enjeux climatiques et sociaux en conseillant ces institutions financières sur la manière d'intégrer les questions environnementales dans leurs activités. Ceci les rend plus résilientes face aux chocs extérieurs, de même que leurs clients.</p> <p>Lorsque leur situation leur permet de se passer de notre soutien et que cela se justifie, nous sortons de manière responsable des institutions dans lesquelles nous avons investi. Ce faisant, nous pouvons nous concentrer à nouveau sur l'aide apportée à d'autres institutions qui aident les personnes dans le besoin.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p data-bbox="121 376 217 420"><b>2 FAIM «ZERO»</b></p>  <p data-bbox="121 559 301 677">2.4 Garantir une production alimentaire durable</p>	<p data-bbox="344 363 554 614">Nous ne finançons pas l'agriculture intensive, mais finançons exclusivement l'agriculture biologique et durable.</p>	<p data-bbox="572 363 925 1130">Nous sommes spécialisés dans le financement de la production alimentaire durable via les crédits que nous octroyons mais aussi nos fonds d'investissement : le Triodos Organic Growth Fund (40,6 millions d'euros) investit dans des entreprises durables de biens de consommation, matures et détenues par des investisseurs privés, le Triodos Groenfonds (773 millions d'euros) investit dans des projets 'verts', incluant l'alimentation et l'agriculture durables, et le Triodos Sustainable Trade Fund accorde des financements commerciaux à des agriculteurs biologiques et équitables dans les pays en développement (31 millions d'euros de crédits alloués en 2016).</p> <p data-bbox="572 1169 925 1549">Nous sommes le partenaire financier d'organisations sociales fournissant des services aux personnes souffrant de malnutrition en Europe. Nous finançons notamment Pont Alimentari, une association espagnole mettant les surplus de supermarchés et de restaurants à la disposition de personnes dans le besoin</p>	<p data-bbox="943 363 1296 649">Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p data-bbox="943 363 1296 649">À un niveau systémique, nos activités de financement ont pour objectif d'inspirer le secteur financier en faisant la démonstration que l'agriculture bio et équitable peut être financée avec succès sur les marchés européens et émergents.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p><b>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b></p>  <p>3.5 Usage abusif de drogues et autres substances</p>	<p>Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.</p> <p>Nous ne finançons que des prestataires de soins mettant le patient au cœur de leur approche et assurant santé et bien-être aux personnes âgées, aux personnes présentant des difficultés d'apprentissage ou des déficiences physiques, ou à d'autres catégories de personnes désavantagées, comme celles qui se sèvent de la consommation abusive de drogues et d'autres substances.</p>	<p>Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.</p> <p>Nous accordons des crédits à de très nombreux organismes de soins mettant l'accent sur la qualité de ceux-ci, y compris des cliniques spécialisées dans le traitement des addictions. La ferme urbaine Nos Pilifs en Belgique et Siza aux Pays-Bas sont deux exemples d'associations accompagnant des personnes avec un handicap.</p> <p>En Europe, 35.000 personnes âgées ont bénéficié de soins dans le cadre d'institutions financées par la Banque Triodos en 2016, ce qui correspond à 19 jours de soins par client de la Banque Triodos.</p> <p>Le Triodos Sustainable Pioneer Fund (175 millions d'euros) investit dans des actions de sociétés cotées pionnières dans le domaine de la santé humaine, notamment dans le secteur des technologies médicales. L'un de nos critères lors de l'analyse des sociétés éligibles pour un investissement est l'accès aux soins médicaux qu'offrent ces entreprises.</p>	<p>Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p>Notre contribution est plus importante lorsque nous finançons des projets évolutifs tels que Bristol Together qui propose du travail à d'anciens délinquants via des projets de rénovation. Ce projet a été dupliqué dans d'autres régions du Royaume-Uni et en Europe continentale.</p> <p>Nous sommes, par ailleurs, en mesure de contribuer au débat concernant la manière de répondre aux besoins financiers des personnes âgées dans le futur.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p><b>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</b></p>  <p>4.4 Améliorer les compétences des jeunes et des adultes 4.7 Promouvoir un développement durable du savoir et des compétences</p>	<p>Notre approche consiste à ne financer que des projets éducatifs – de la maternelle à l’enseignement pour adultes – favorisant le développement personnel et la société en termes de cohésion sociale, et, plus particulièrement, de développement économique durable.</p>	<p>En 2016, deux millions de personnes ont bénéficié des projets éducatifs que nous soutenons par le biais de crédits et d’investissements.</p> <p>L’un de ces projets est World Education Berkshire, qui sensibilise aux enjeux globaux actuels et promeut le développement durable, les droits de l’homme et la justice sociale au sein des écoles et des communautés au Royaume-Uni.</p> <p>En Allemagne, un autre projet financé est l’Alanus Hochschule, une université accordant une attention particulière à la durabilité.</p> <p>Chaque année, nous donnons des dizaines de conférences sur la banque éthique dans les écoles (y compris les écoles supérieures et les universités) et nous participons, aux Pays-Bas, à l’initiative « La banque face à la classe ».</p>	<p>Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p>Nous contribuons à la mixité dans le système éducatif en concentrant nos financements sur la diversité via des établissements progressistes et des initiatives en faveur des exclus du système scolaire.</p> <p>Nous soutenons également des initiatives qui sortent du cadre de notre activité bancaire, et y participons concrètement, comme c’est le cas pour le projet HERA (Higher Education and Research Awards) en Belgique. Ces prix pluridisciplinaires explorent la manière dont les étudiants intègrent les principes du développement durable dans leurs travaux. Ils soulignent l’importance d’intégrer les défis de la durabilité, d’une manière holistique, à une étape importante de leur développement.</p> <p>Notre volonté est de continuer à cocréer des projets innovants comme les potagers biologiques éducatifs lancés par la Fondation Triodos en Espagne afin de stimuler le crowdfunding pour ce type de projets. Un prix annuel récompense une initiative marquante dans le cadre de ce projet.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p data-bbox="121 371 264 409"><b>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</b></p>  <p data-bbox="121 561 307 675">5.1 Cesser toute discrimination à l'égard des femmes</p>	<p data-bbox="342 371 556 809">Nous mettons tous les individus sur pied d'égalité, en veillant tout particulièrement à y inclure les personnes souvent exclues. Dans la pratique, cela nous conduit à privilégier l'accès aux financements pour les femmes.</p> <p data-bbox="342 847 556 1323">Nous favorisons la diversité au sein de la Banque Triodos elle-même, notamment au niveau du genre. En 2016, 51,5% des collaborateurs de la banque étaient des femmes et celles-ci occupent 40% des postes de direction.</p>	<p data-bbox="571 371 956 714">Dans les pays en développement et les économies émergentes, nous finançons des institutions financières qui privilégient une approche durable en proposant des services financiers aux exclus traditionnels du système bancaire. En 2016, ces institutions ont servi 20,2 millions de clients emprunteurs, dont 83% de femmes.</p> <p data-bbox="571 752 956 1199">Depuis plus de 30 ans, Triodos Investment Management est partenaire de Women's World Banking, une association internationale sans but lucratif permettant à des femmes à faibles revenus d'avoir accès à des outils et ressources financières, leur permettant ainsi d'être en sécurité et à l'abri du besoin. Triodos Investment Advisory Services est cogestionnaire du fonds d'actions de Women's World Banking (50 millions de dollars).</p> <p data-bbox="571 1237 956 1485">Nous accordons, par ailleurs, des crédits à des organisations luttant pour la fin des discriminations, telles que Southall Black Sisters et Dona Activa Fòrum au Royaume-Uni, qui favorisent les projets entrepreneuriaux pour les femmes.</p> <p data-bbox="571 1523 956 1742">Enfin, la Banque Triodos défend les droits de la communauté LGBTI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexes) en finançant des initiatives telles que la Fundación Triángulo active dans les zones rurales en Espagne.</p>	<p data-bbox="971 371 1313 714">Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p data-bbox="971 752 1313 1199">Notre contribution la plus importante consiste à promouvoir et à augmenter la diversité de genre, à la fois comme condition préalable importante dans nos propres activités et dans la manière dont nous utilisons l'argent qui nous est confié, aussi bien en Europe que dans les pays en développement.</p>




ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.


L'accès à l'eau potable et l'assainissement de l'eau sont des problématiques mondiales importantes. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une thématique centrale dans notre politique de crédit et d'investissement, la plupart de nos financements en tiennent compte, notamment via le financement d'entrepreneurs par le biais de la finance inclusive et de crédits aux PME ou le financement de secteurs comme l'agriculture biologique, favorable à la conservation et à la qualité de l'eau. Par le biais du Triodos Sustainable Pioneer Fund, nous investissons dans des entreprises cotées pionnières telles que Beijing Enterprises Water Group, une société de traitement de l'eau basée à Hong Kong, qui contribue à offrir aux habitants un accès à l'eau potable et encourage le traitement des eaux usées.


Nous finançons, par ailleurs, des projets de recherche visant à économiser l'eau comme Zinnae (potagers urbains à faible consommation d'eau), des organisations coopératives comme Enginyeria Sense Fronteres (meilleur accès à l'eau dans les pays en développement) et des sociétés de gestion de l'eau durables comme Iwater 2000 en Espagne.


ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p data-bbox="122 371 285 437"><b>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</b></p>  <p data-bbox="122 561 321 675">7.2 Augmenter globalement la part des énergies renouvelables</p>	<p data-bbox="347 371 564 675">Notre politique exclut tout financement des énergies fossiles et se concentre sur le financement des énergies renouvelables dans le secteur énergétique.</p>	<p data-bbox="571 371 931 714">Nous finançons l'énergie durable par l'entremise de crédits directs dans tous les pays au sein desquels nous sommes actifs, mais aussi par des investissements via le Triodos Green Funds (773 millions d'euros), le Triodos Renewables Europe Fund (74 millions d'euros) et nos fonds ISR (1.347 millions d'euros).</p> <p data-bbox="571 752 931 847">La coopérative belge Fortech Wase Wind est l'un des projets financés.</p> <p data-bbox="571 885 931 1304">Les projets d'énergie renouvelable financés par Triodos ont un impact considérable en Europe (la banque a financé plus d'initiatives de ce type que n'importe quelle autre institution financière en 2015), mais son action s'étend également aux marchés émergents, notamment via des projets hydroélectriques au Népal.</p> <p data-bbox="571 1342 931 1523">Outre son soutien à quantité d'initiatives de réduction de la consommation énergétique, la Banque Triodos utilise 100% d'énergie renouvelable dans ses propres bâtiments.</p>	<p data-bbox="938 371 1312 675">Outre son impact direct en tant qu'institution financière, la Banque Triodos est aussi un leader d'opinion dans le domaine énergétique, s'impliquant notamment dans le débat sur l'urgence d'une économie pauvre en carbone et la manière d'assurer la transition.</p> <p data-bbox="938 714 1312 980">Nous souhaitons accroître cette contribution dans le futur en étendant nos activités dans de nouveaux secteurs comme le stockage de l'énergie, utilisant pour ce faire la présence de la banque en Europe et dans le reste du monde.</p> <p data-bbox="938 1018 1312 1266">Pour tirer le meilleur parti de notre expérience paneuropéenne de financement des projets d'énergie renouvelable, un nouveau rôle international de coordination de nos efforts en matière d'énergies renouvelables sera créé en 2017.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p><b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b></p>  <p>8.3 Encourager la formalisation de la croissance et la croissance des PME, en ce compris l'accès aux services financiers</p> <p>8.4 Améliorer l'efficacité globale des ressources au niveau de la consommation et de la production découpler croissance économique et dégradation environnementale</p> <p>8.9 Instaurer des politiques de promotion du tourisme durable</p> <p>8.10 Renforcer la capacité des institutions financières domestiques, encourager et élargir l'accès aux services bancaires et financiers pour tous</p>	<p>La Banque Triodos totalise plus de 20 années d'expérience dans la microfinance et la finance inclusive sur les marchés émergents. Outre un financement exclusif de l'économie verte en Europe, ce qui inclut les crédits au secteur du tourisme durable, tous nos produits et services incluent une dimension environnementale.</p> <p>Nos activités de financement débouchent souvent sur des créations d'emplois, fréquemment au bénéfice de personnes exclues du marché du travail (personnes avec un handicap, ex-délinquants, etc.), grâce à l'accent mis sur la durabilité dans tous nos financements</p>	<p>Les activités de financement inclusif décrites en regard de l'ODD n°1 sont assurées par Triodos Investment Management et permettent de mettre en relation des milliers d'investisseurs avec des institutions de microfinance et de financement des PME dans les pays en développement. Le financement inclusif est également pertinent dans les pays européens et notamment aux Pays-Bas où la banque collabore avec l'organisme Qredits, qui accorde des microcrédits, propose du mentoring et des outils en ligne aux entrepreneurs qu'il soutient.</p> <p>La Banque Triodos intègre une utilisation efficiente des ressources et des préoccupations environnementales dans tous ses produits, y compris les crédits hypothécaires durables, des cartes de crédit permettant d'acheter des produits durables et des plans de pension ISR en lien avec des entreprises durables de premier plan.</p> <p>Nous continuons à élargir les crédits aux projets touristiques durables et verts certifiés, ou tendant vers ceci, dans toute l'Europe. Par exemple : Ilunion Hoteles, l'un des pionniers de l'hôtellerie durable en Espagne, propriété de l'ONCE, l'organisation nationale de soutien aux personnes malvoyantes. Ces établissements sont accessibles aux personnes avec un handicap.</p>	<p>Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p>Nous avons fait le choix de financer les entreprises qui sont les catalyseurs de changements radicaux au sein de leurs secteurs d'activités ou qui sont des sources d'inspiration dans le domaine de l'économie circulaire. Dick Moby, producteur de lunettes solaires durables, en fait partie.</p> <p>Nous travaillons en partenariat avec d'autres acteurs défendant la même vision des choses et avons notamment cofondé le Sustainable Finance Lab.</p> <p>Nous mettons à l'honneur et encourageons les pionniers de l'entrepreneuriat social et durable au travers d'initiatives comme Heart Head Prize, qui récompense ce type de projets dans différents pays au sein desquels la banque est active.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.
<b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 	<p>Excluant de tout financement les projets d'infrastructure de grande ampleur, la Banque Triodos soutient une économie inclusive et durable, et encourage l'innovation. En effet, la banque elle-même est un modèle d'innovation dans le secteur bancaire. Nos activités dans le domaine de la finance inclusive contribuent à améliorer l'accès des petites entreprises aux services financiers, en ce compris des crédits abordables.</p>		
<p>9.3 Améliorer l'accès des petites entreprises aux services financiers</p>			

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.
<b>10</b> INÉGALITÉS RÉDUITES 	<p>Notre travail collectif a pour objectif de contribuer à un modèle économique plus juste et plus équitable en Europe et dans le reste du monde. Nous agissons notamment par le biais de nos fonds d'investissement qui encouragent les financements inclusifs en ciblant les PME sur les marchés émergents. Nous voulons également être une référence pour les banques axées sur les valeurs, travaillant en partenariat avec d'autres acteurs dans des réseaux tels que la Global Alliance for Banking on Values pour promouvoir et contribuer à l'émergence d'une société plus juste et plus équitable.</p> <p>Notre approche globale vis-à-vis des inégalités comprend le financement de catégories de personnes menacées d'exclusion sociale. Ceci se concrétise par l'octroi de crédits à des entreprises et organisations qui soutiennent ou emploient des personnes porteuses d'un handicap ou menacées d'exclusion pour une autre raison. Nous aidons les réfugiés en finançant des organismes comme la Commission espagnole pour les Réfugiés, et travaillons de concert avec d'autres institutions pour offrir aux migrants un meilleur accès aux comptes bancaires.</p>		

ODD	Niveau 1 Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	Niveau 2 Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	Niveau 3 Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.
<p data-bbox="122 373 279 515"> <b>11</b> VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES   </p> <p data-bbox="122 559 318 807">           11.1 Accès à un logement abordable pour tous            11.4 Protection et sauvegarde du patrimoine culturel mondial         </p>	<p data-bbox="344 369 554 712">           Nous refusons de financer l'habitat non durable. En revanche, nous finançons activement les logements sociaux et durables, ainsi que les projets artistiques et culturels         </p>	<p data-bbox="572 369 919 845">           Quelque 6,9% de nos crédits ciblent le secteur du logement social, qui permet d'offrir des logements abordables à des personnes qui en sont souvent exclues, notamment au travers d'associations en charge du logement en Europe. Nous finançons également la rénovation et la restauration de bâtiments et de monuments présentant un intérêt culturel, via des organisations comme Stadsherstel Amsterdam (Pays-Bas) par exemple.         </p> <p data-bbox="572 883 933 1391">           Le financement de la culture est un pilier essentiel de l'activité de la Banque Triodos. Nous finançons, par exemple, le centre culturel Malzfabrik situé au cœur de Berlin (Allemagne) et qui encourage les collaborations créatives, ou encore Les Ateliers (France) qui a permis la réhabilitation d'un bâtiment industriel grâce à une coopération au niveau local – celui-ci accueille désormais des initiatives sociales encourageant les changements positifs dans la société.         </p> <p data-bbox="572 1429 933 1740">           Outre de très nombreux crédits au secteur culturel dans l'Europe entière, incluant des soutiens importants au financement de films européens, Triodos a lancé, en 2006, un fonds culturel qui investit dans des projets visant à préserver l'art et la culture. Les actifs du fonds avoisinent les 100 millions d'euros.         </p>	<p data-bbox="958 369 1300 872">           Financer des projets inspirants et évolutifs, qui modifient la perspective vis-à-vis du logement et des secteurs artistique et culturel, représente la contribution la plus efficace à la réalisation de cet objectif. Ces projets démontrent que les dimensions sociale, environnementale et culturelle pourraient et devraient être intégrées dans les projets d'habitat durable au bénéfice de l'ensemble de la communauté.         </p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p data-bbox="125 357 285 409"><b>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b></p>  <p data-bbox="125 523 307 904">12.2 Gérer durablement les ressources naturelles 12.5 Réduire la production de déchets 12.6 Encourager les entreprises à adopter des pratiques durables</p>	<p data-bbox="342 361 549 647">Nos produits et services (voir éléments qualitatifs dans le tableau de bord de la GABV) ont une consommation responsable 'intégrée'.</p> <p data-bbox="342 685 549 1294">Dans une approche positive, nous finançons les entreprises centrées sur la réduction du volume de déchets et qui prônent la réutilisation et le recyclage. Nous encourageons, par ailleurs, les entreprises cotées à agir de manière plus durable et nous soutenons activement la consommation responsable.</p>	<p data-bbox="575 361 921 999">L'utilisation efficace des ressources naturelles est au cœur de la plupart de nos financements. Nous finançons exclusivement des projets agricoles durables, notamment, et cherchons proactivement à financer les entreprises actives dans l'économie circulaire. Les exploitations agricoles que nous finançons ont produit l'équivalent de 32 millions de repas biologiques en 2016. Outre l'octroi de crédits directs, nous avons mis sur pied l'Organic Growth Fund, qui investit dans des entreprises de biens de consommation durables indépendantes et matures.</p> <p data-bbox="575 1037 921 1161">Nous finançons de manière proactive les entreprises actives dans la diminution et le recyclage des déchets.</p> <p data-bbox="575 1199 921 1551">Le département Research de Triodos Investment Management dialogue avec de grandes entreprises (telles que Wessanen), encourageant celles-ci à améliorer leurs pratiques durables. Triodos Research agit notamment en votant aux assemblées générales via les fonds ISR de Triodos.</p>	<p data-bbox="951 361 1299 618">Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p data-bbox="951 361 1299 618">Au travers d'événements, d'articles et d'activités publiques, nous encourageons une vision intégrée selon laquelle consommation et production durables sont étroitement liées à une meilleure qualité de vie.</p>

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.



Bien que la plupart des objectifs spécifiques des ODD n'aient pas de lien direct avec les activités de la Banque Triodos, la plupart de nos crédits et investissements ont pour ambition de lutter contre le changement climatique, en particulier via le financement du secteur énergétique durable. En 2016, celui-ci a contribué à produire suffisamment d'électricité verte pour couvrir les besoins de 1,2 million de ménages européens et a ainsi permis d'économiser 1,7 million de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>.


L'ensemble de nos financements ajoute des préoccupations environnementales aux considérations sociales, culturelles et économiques. Nos produits et services permettent aux particuliers et aux entreprises de combattre le réchauffement climatique : les crédits hypothécaires verts, par exemple, incitent les gens à habiter des logements plus durables tandis que les crédits à la consommation les poussent vers des produits durables, comme les panneaux solaires. Nous participons, par ailleurs, à des initiatives publiques afin de sensibiliser davantage le grand public au changement climatique et aux moyens d'action à mettre en œuvre.

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.




Notre financement du secteur biologique en particulier vise à réduire la pollution marine en se concentrant sur la qualité du sol, la préservation de l'eau et la santé.


Outre le financement de projets de pêche durable, nous avons financé des associations de consommateurs telles que Submón, CRAM et Asociación EcoOcéanos en Espagne, qui s'investissent dans la recherche et la protection de la vie sous-marine et des écosystèmes côtiers, ainsi que dans la sensibilisation du grand public sur ces questions.

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p data-bbox="129 376 277 420"><b>15</b> VIE TERRESTRE</p>  <p data-bbox="129 559 297 649">15.5 Stopper la perte de la biodiversité</p>	<p data-bbox="354 363 554 325">Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.</p> <p data-bbox="354 363 554 649">Nous refusons de financer tout projet provoquant une dégradation des habitats naturels ou contribuant à une diminution de la biodiversité.</p>	<p data-bbox="578 363 923 262">Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.</p> <p data-bbox="578 363 923 972">Comme expliqué plus haut, nous finançons l'agriculture biologique ainsi que les organisations protectrices de l'environnement qui considèrent l'agriculture comme partie intégrante d'un système naturel qui favorise la biodiversité plutôt que le contraire. Ce secteur a absorbé environ 3,8% de l'ensemble de nos crédits en 2016. Le distributeur de produits alimentaires biologiques Better Food Company, que nous avons aidé à lever les capitaux nécessaires à l'ouverture d'un nouveau magasin, fait partie des entreprises soutenues.</p> <p data-bbox="578 1011 923 1584">En France, nous avons financé Ginkgo, spécialisée dans la réhabilitation de sites industriels désaffectés, particulièrement dans les villes et les zones urbaines. Ces sites pollués retrouvent ainsi une nouvelle affectation. Aux Pays-Bas, nous avons accordé un financement au projet Tjermelan, sur l'île de Terschelling : une zone aménagée en parc ne présentant aucune pollution de l'air et permettant donc aux visiteurs d'admirer la voûte céleste de façon unique, à la nuit tombée.</p>	<p data-bbox="945 363 1290 297">Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.</p> <p data-bbox="945 363 1290 620">Démontrer que les entreprises soucieuses de développer la biodiversité offrent une alternative viable sur le plan financier par rapport au système d'extraction dominant, permet de contribuer à un changement systémique.</p> <p data-bbox="945 658 1290 906">Nous développons, par ailleurs, des approches nouvelles et innovantes qui ouvrent de manière exponentielle le champ des possibles : par exemple, des initiatives de crowdfunding liées à une sensibilisation des écoliers à l'agriculture durable.</p>



ODD	<b>Niveau 1</b> Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	<b>Niveau 2</b> Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	<b>Niveau 3</b> Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.
		<p>Nous nous engageons activement sur des questions telles que l'huile de palme, les mines d'étain, la pénurie de matières premières et les minéraux de conflit dans le cadre de nos investissements durables sur le marché boursier.</p> <p>Nous nouons des partenariats avec des organisations telles que le WWF et Greenpeace, collectant des dons pour leurs activités via la Fondation Triodos.</p>	

ODD	<b>Niveau 1</b> Politiques et activités de base visant à éviter de causer du tort à l'un des objectifs.	<b>Niveau 2</b> Ce que nous entreprenons pour susciter une différence significative.	<b>Niveau 3</b> Le rôle de catalyseur que nous pouvons jouer pour encourager des changements transformationnels sur le long terme.
<b>16</b> PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 	<p>Nous estimons que vivre dans un monde pacifié et inclusif requiert des économies justes et inclusives, privilégiant l'amélioration de la qualité de vie de tous. Cet objectif est au cœur de nos activités de financement. D'une part, nous finançons des organisations qui prônent la culture de la paix ; de l'autre, nous excluons spécifiquement l'industrie de l'armement de tout financement.</p>		

ODD	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p><b>17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</b></p>  <p>17.3 Mobiliser des ressources financières supplémentaires pour les pays en développement</p>	<p>Notre culture ouverte encourage les partenariats contribuant au renforcement des institutions financières durables et à la mobilisation de ressources financières dans les pays en développement</p>	<p>Notre objectif est de pénétrer sur des marchés durables suffisamment tôt et démontrer ainsi qu'ils sont financièrement viables – ce que nous avons fait dans le secteur de l'énergie renouvelable en finançant certains des premiers parcs éoliens d'Europe après la catastrophe de Tchernobyl en 1986.</p> <p>Nos activités dans les pays en développement sont assurées principalement par Triodos Investment Management, ainsi que décrit plus haut.</p> <p>Parmi les partenariats importants ayant un impact sur les ODD, citons B Corp (la Banque Triodos fut la première banque européenne à rejoindre cette initiative fédérant des entreprises responsables), le Sustainable Finance Lab ou encore la Global Alliance for Banking on Values.</p>	<p>Nous aidons à promouvoir le changement systémique en nouant des partenariats avec d'autres acteurs (Sustainable Finance Lab, B Corp, Global Reporting Initiative, Global Impact Investing Network), ainsi qu'avec les autres membres de la Global Alliance for Banking on Values, un réseau cofondé par la Banque Triodos en 2009 et composé d'une quarantaine de banques axées sur les valeurs de par le monde. Ce réseau plaide en faveur d'un secteur bancaire plus durable et renforce l'efficacité de chacun de ses membres.</p>

# 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).

## 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 interne 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.

## Relevé du nombre de certificats d'actions par détenteur

	Détenteurs de certificats d'actions		Capital émis (en millions d'euros)	
	2016	2015	2016	2015
1 à 50	13.664	13.523	21,3	20,6
51 à 500	20.071	18.535	296,9	265,6
501 à 1.000	2.816	2.405	157,1	132,3
1.001 et plus	1.587	1.272	428,6	362,0
<b>Total</b>	<b>38.138</b>	<b>35.735</b>	<b>903,9</b>	<b>780,5</b>

## Relevé du nombre de certificats d'actions par pays

	Certificats d'actions × 1.000		Détenteurs de certificats d'actions	
	2016	2015	2016	2015
Pays-Bas	6.558	5.607	20.893	19.199
Belgique	2.114	1.901	6.606	6.217
Royaume-Uni	239	245	1.972	2.014
Espagne	2.025	1.842	8.052	7.925
Allemagne	152	92	615	380
<b>Total</b>	<b>11.088</b>	<b>9.687</b>	<b>38.138</b>	<b>35.735</b>

## Relevé des institutions détenant une participation d'au moins 3%

en pourcentage	2016	2015
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank BA	5,0	5,6
Delta Lloyd Levensverzekering NV	3,5	3,9

### 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 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 Foundation

La Stichting Triodos Foundation est une institution qui 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'appliquera. 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 de la Banque Triodos.

Enfin, 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 conserver 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.

Le 8 décembre 2016, le Comité de suivi du Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise en a publié une version révisée. Celle-ci est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et sera donc d'application à partir de l'exercice 2017. La Banque Triodos examine actuellement les nouvelles bonnes pratiques du Code afin de savoir si une modification de son organisation interne est nécessaire afin de s'aligner sur celles-ci et, le cas échéant, quelles mesures doivent être prises pour se mettre en conformité avec le Code révisé.

## Code bancaire néerlandais

Le Code bancaire néerlandais révisé, entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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. 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 permanente. 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 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 2016 et est valide à la date de sa publication.

# 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 dans une activité bancaire fondée sur les valeurs.

Des développements en matières technologique, réglementaire et de marché ont affecté et modifié le paysage bancaire en 2016. Ces changements influencent les modèles d'affaires du secteur bancaire, y compris celui de la Banque Triodos, et exercent un impact direct sur ses projets futurs. Le Conseil des commissaires demeure satisfait de la réactivité de la banque, mais a pleinement conscience des défis importants auxquels elle fait face. L'organisation se profile comme une banque efficace, intégrée, basée sur les valeurs et consciente de ses points forts et des opportunités que lui offre le marché.

Au cours de l'année 2016, le Conseil des commissaires a suivi l'axe stratégique de la banque et le plan d'entreprise triennal après la première année de sa mise en œuvre. Il a débattu du plan 2017, lequel a été affiné et ajusté afin de répondre aux défis que posent un environnement et des conditions de marché en évolution rapide. Il s'est

attaché en particulier aux effets de la faiblesse structurelle des taux et des changements politiques qui marquent l'Europe. Pour les entreprises toujours plus nombreuses à vouloir intégrer la durabilité dans leurs activités, comme c'est le cas de la Banque Triodos, le défi consiste à générer davantage d'impact tout en préservant des bases financières solides et en offrant 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'approche stratégique de Triodos

Le Conseil des commissaires a encouragé le Comité exécutif, au cours de plusieurs discussions, à poursuivre ses efforts visant à réagir, tant sur le plan stratégique que pratique, à un environnement extérieur plus difficile, tout en restant fidèle à l'essence de la Banque Triodos. Dans cet environnement plus large, on observe une polarisation croissante de certains groupes dans la société, une augmentation du rôle de la technologie, un maintien des taux d'intérêt faibles, un cadre réglementaire plus strict et un nombre croissant d'opportunités dans le secteur du financement, doublés d'une plus grande attention au thème du changement climatique.

### Impact, risque, rendement

2016 a été marquée par une croissance maîtrisée, une augmentation de l'impact et une performance financière solide en dépit de la faiblesse des taux, laquelle a eu un impact significatif sur la performance financière de la Banque Triodos. Le ratio des dépôts de la clientèle sur les crédits s'est légèrement redressé en fin de période. Le Conseil des commissaires estime toujours 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 rétablir davantage encore l'équilibre. Dans ses échanges avec le Comité exécutif, le Conseil des commissaires accorde une attention particulière à l'importance persistante du modèle d'entreprise de la Banque Triodos et de son approche intégrée de l'impact, du risque et du rendement.

En raison d'exigences changeantes au niveau des 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. La Banque Triodos est une banque de taille moyenne qui s'aligne sur les nouvelles réglementations et est bien positionnée pour poursuivre sa croissance.

#### Autres éléments

- La stratégie : le plan prospectif Triodos 2025 et la mise à jour du plan d'entreprise 2016-2018 avec une attention particulière sur 2017, des développements dans plusieurs pays et chez Triodos Investment Management, les principaux risques stratégiques liés aux activités, et une analyse trimestrielle de la performance et de la santé globales de la Banque Triodos.
- La gestion financière : les développements économiques de la Banque Triodos et leur impact financier. Plus spécifiquement, la position de la banque en matière de capital, ses résultats financiers 2015, la « Lettre du management », le Rapport annuel 2015, le rapport du Comité exécutif et le rapport semestriel 2016.
- 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.

- Les unités opérationnelles : des réunions avec les directions des succursales locales et de 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 au Conseil des commissaires au complet par les directions des succursales locales et de Triodos Investment Management. Le Conseil des commissaires a suivi de près l'évolution des succursales en Belgique et au Royaume-Uni, suite essentiellement à des changements au niveau de la direction, ainsi qu'en Allemagne où le seuil de rentabilité n'a pas encore été atteint.
- 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.
- Les contacts avec le Conseil d'administration de la SAAT : avant l'Assemblée générale annuelle, 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. La composition du Conseil des commissaires a fait l'objet d'une attention particulière durant le processus de recrutement, 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 du genre. Un des objectifs importants du Conseil des commissaires est qu'aucun genre n'occupe plus de 70% des sièges. En 2016, le Conseil comptait cinq membres masculins et un seul membre féminin. Notre volonté est de nous conformer à cette politique lorsqu'il faudra pourvoir aux futurs postes vacants.

## Comités du Conseil des commissaires

Le Conseil des commissaires comporte deux comités, ainsi qu'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

### Comité de nomination et de rémunération

- Mathieu van den Hoogenband (Président)
- Aart de Geus
- Udo Philipp

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 2016, chaque fois en présence du Chief Financial Officer, du responsable de l'audit interne, du directeur en charge de la gestion des risques et du directeur financier 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 des 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.

Lors de son examen habituel des résultats semestriels, le CAR s'est assuré du fait que les résultats financiers de la banque avaient été approuvés par l'auditeur externe sans modification substantielle, qu'aucune question imprévue n'avait été portée à son attention et que l'ensemble des décisions et des hypothèses comptables avaient été correctement soutenues et approuvées. Les résultats financiers et la situation des différentes succursales ont été débattus au sein du CAR avant de faire l'objet de débats au sein du Conseil des commissaires dans son ensemble.

La fonction d'audit interne est la troisième ligne de défense au sein de la Banque Triodos. Le Comité exécutif traite les questions en suspens en matière d'audit lors de ses visites dans les succursales ou les 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 2017. 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 de la déclaration relative à l'appétit pour le risque de la banque, du cadre général de 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 en charge de la gestion des risques. L'examen régulier du risque de concentration de la Banque Triodos a donné lieu à de nouvelles mesures de diversification, qui ont réduit la prééminence du secteur de l'énergie solaire. Le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de taux d'intérêt ont été analysés en détail et de nouvelles approches ont été présentées au CAR, puis discutées en son sein. Le CAR accueille favorablement les améliorations présentées dans ce domaine et la mise à jour des politiques y afférentes, qui font partie du cadre plus élaboré de gestion des risques mis en place durant l'exercice.

### Activités du Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (CNR) s'est réuni officiellement à six reprises. Les membres du CNR ont tous occupé des postes de cadre supérieur et maîtrisent, du fait de leur expérience personnelle, la gestion des performances et les questions liées aux rémunérations en général. En outre, ils demandent l'avis d'experts extérieurs indépendants pour des questions spécifiques.

Un des rôles essentiels 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. Pour plus d'informations concernant la politique de rémunération et de nomination internationale de la

banque, veuillez vous reporter à la page 50 des Comptes annuels en anglais.

En 2016, les questions liées aux nominations ont porté notamment sur la composition du Conseil des commissaires. Suite à une vaste procédure de recrutement, la nomination des nouveaux membres du Conseil des commissaires a été soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de 2017. Les Présidents du CNR et du Conseil des commissaires ont examiné conjointement la performance des membres du Comité exécutif lors d'entretiens individuels, au regard des priorités fixées pour 2016, et en ont fixé de nouvelles pour 2017. Le CNR a également été impliqué dans les entretiens de départ des directeurs des succursales britannique et belge.

Le CNR et le Comité exécutif ont initié une session thématique annuelle d'une journée dans le cadre d'un programme de formation permanente des membres du Conseil des commissaires et du Comité exécutif. En 2016, ce programme s'est focalisé sur les développements informatiques et leur impact sur les banques (incluant une présentation du Système Bancaire Central de la Banque Triodos et de sa stratégie ICT), la directive PSD 2 (relative aux services de paiement), l'Open Banking, les évolutions en matière de gestion de la réputation, ainsi que les attentes et les besoins des clients/parties prenantes.

### Matrice des compétences du Conseil des commissaires

La matrice ci-dessous énumère les compétences clés de chacun des membres du Conseil des commissaires, compétences qui se révèlent 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 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 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.

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	•			•	•
Ernst-Jan Boers (néerlandaise)	1966	M		•	•	•	
David Carrington (britannique)	1946	M	•		•	•	
Mathieu van den Hoogenband (néerlandaise)	1944	M	•			•	•
Udo Philipp (allemande)	1964	M	•	•	•		
Carla van der Weerd (néerlandaise)	1964	F		•	•	•	

## Réunions du Conseil des commissaires

Toutes les réunions du Conseil des commissaires ont lieu en présence du Comité exécutif. En 2016, chaque réunion (il y en a eu six au total) a été précédée d'une réunion interne réservée aux seuls membres du Conseil des commissaires. L'une de ces réunions a porté sur l'évaluation des membres du Comité exécutif et l'examen d'un rapport d'évaluation interne relatif au fonctionnement du Conseil des commissaires et de chacun de ses membres.

Chaque année, au moins une réunion du Conseil des commissaires se déroule dans un pays au sein duquel la Banque Triodos possède une succursale.

En 2016, elle a eu pour cadre la succursale allemande 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 en Allemagne.

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

## Présence aux réunions des membres du Conseil des commissaires en 2016

Membres du Conseil des commissaires en 2016	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 (Président)	6/6		6/6
Ernst-Jan Boers	6/6	5/5	
David Carrington	5/6	4/5	
Mathieu van den Hoogenband	6/6		6/6
Udo Philipp	6/6		6/6
Carla van der Weerdt	6/6	5/5	

## 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 de Geus ne répond toutefois pas formellement 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, sans toutefois occuper une fonction de management.

### 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 2016.

### Formation

Dans le cadre de son programme de formation permanente, le Conseil des commissaires organise des rencontres annuelles avec des experts internes et 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 pour 2015 ont été discutés en son sein 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 menée durant

le dernier trimestre 2016. Les résultats de cette évaluation ont été débattus au sein du Conseil des commissaires en février 2017.

De leur côté, les membres du Comité exécutif ont fait connaître et partagé leurs priorités individuelles pour 2016 et 2017 avec le Conseil des commissaires dans son ensemble. Celles-ci seront évaluées par le Conseil au début 2017.

## Conclusion

Le Conseil des commissaires considère que les Comptes annuels et le Rapport du Comité exécutif délivrent une image fidèle et juste de la position de la Banque Triodos. Le Conseil des commissaires propose, dès lors, que les actionnaires approuvent les Comptes annuels 2016 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 2017 et continuera à être une référence pour le secteur bancaire.

Zeist, le 24 mars 2017

Le Conseil des commissaires,  
Aart 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 le président du Conseil d'administration de Stichting Nationaal Energiebespaarfonds, membre du Conseil d'administration de Coöperatie Medische Staf Gelre UA et membre du Conseil d'administration 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 - les 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, 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 d'administration 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 1.002 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 est président non exécutif de l'Institut für Finanzdienstleistungen, a think tank encourageant les services financiers durables et mettant l'accent sur le consommateur. Il a été directeur général de la filiale allemande d'EQT Partners à Munich, qu'il a cofondée, et il 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 Weerd (1964)

Carla van der Weerd 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 années 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 d'administration et préside le Comité d'audit de BinckBank NV et de Habion. Elle est également membre du Conseil d'administration de DSW Zorgverzekeraar UA et de Hogeschool InHolland, ainsi que membre du Conseil consultatif de la Cour de Gelderland (province des Pays-Bas). Carla van der Weerd 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 de la Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (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 Rapport annuel consacré à la Gouvernance, débutant à la page 82, 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 détenues en fiducie et des certificats d'actions de la Banque Triodos émis au 31 décembre 2016, veuillez vous reporter à la page 100 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 d'administration 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 d'administration 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 discussions et les rencontres qui se déroulent durant l'année dans le cadre de la Banque Triodos sont régies, s'il y a lieu, par une stricte confidentialité. Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration de la SAAT estimerait 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

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 20 mai 2016. 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 2015 et de la proposition de dividende ;
- décharge accordée aux membres du Comité exécutif pour leur gestion durant l'exercice 2015 ;
- décharge accordée aux membres du Conseil des commissaires pour leur supervision durant l'exercice 2015 ;
- délivrance d'une procuration aux membres du Comité exécutif pour acquérir des certificats d'actions de la Banque Triodos et émettre des actions ;
- autorisation accordée au Comité exécutif de fixer une date d'inscription.

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 opérationnelles que de la Banque Triodos dans son ensemble. Ces questions avaient trait, entre autres, à l'essence de la Banque Triodos, aux priorités stratégiques et à l'impact de la banque au travers des crédits octroyés, aux risques liés au portefeuille de crédits, à l'innovation dans les activités bancaires et non bancaires, aux améliorations sur le plan de la gouvernance, aux questions relatives au capital humain en lien avec la mission de la banque, à la capitalisation de la Banque Triodos, aux ratios importants pour le secteur bancaire, au rendement

financier et au taux de distribution (politique en matière de dividende), mais aussi aux certificats d'actions et aux différents aspects du marché interne, et aux interactions avec les parties prenantes

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 20 mai 2016 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 nomination de Willem Lageweg et la reconduction des mandats de Frans de Clerck, Sandra Castañeda Elena et Josephine de Zwaan en qualité de 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 7.100 personnes, contre 4.500 en 2015. Le Conseil d'administration de la SAAT s'appuie sur ces résultats pour enrichir sa

vision au sujet des 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 aligne parfaitement sa mission et le rendement financier – un pourcentage comparable à celui de 2015. 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 2016, le Conseil d'administration de la SAAT s'est réuni à quatre reprises et ses membres ont eu plusieurs entretiens téléphoniques. Le Conseil s'est également réuni à quatre 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, en tant que parties prenantes essentielles. Certains de ces sujets sont listés ci-dessous.

- 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 des changements dans l'environnement externe de la banque, notamment la polarisation croissante de certains groupes au sein de la société et le défi que cela représente pour la banque au regard de l'accomplissement de sa mission. Le Conseil s'est par ailleurs penché sur 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 sa stratégie et, plus spécifiquement encore, dans ses principaux centres d'intérêt 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 formation et le respect des racines de la Banque Triodos.
- 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. L'environnement de faibles taux d'intérêt, qui a eu un impact significatif sur le modèle d'entreprise de la Banque Triodos, a également fait l'objet de discussions.
- Des questions concernant les certificats d'actions et le capital de la banque, notamment 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.
- Durant l'année, les centres d'intérêt stratégiques de la Banque Triodos, tels qu'ils ressortent du plan prospectif Triodos 2025, ont été partagés et examinés dans le contexte de la continuité et de la résilience financière à long terme de la banque. Cette discussion a été complétée par l'apport des détenteurs de certificats d'actions via une enquête annuelle réalisée en 2016. Cette enquête a notamment 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.

- Enfin, le Rapport annuel 2015 et, ultérieurement, le rapport semestriel 2016, 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 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 d'administration de la SAAT.

## Activités du Conseil d'administration de la SAAT

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

- Participation à des réunions informelles avec les directions locales des différentes succursales de la Banque Triodos et la direction de Triodos Investment Management.
- Participation aux journées thématiques internationales, ayant trait notamment aux perspectives à long terme de la Banque Triodos, mais aussi à des journées consacrées aux clients et aux détenteurs de certificats d'actions, ainsi qu'à des discussions informelles avec ces derniers au Royaume-Uni, en Belgique, en Allemagne, en Espagne et aux Pays-Bas.
- Suivi étroit des développements concernant la participation des parties prenantes, l'actionnariat et la gouvernance, ainsi que les secteurs dans lesquels la Banque Triodos est active.
- 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 au sujet de l'évaluation du Rapport annuel.
- Nomination des nouveaux membres du Conseil des commissaires, un élément clé de ce processus étant l'adhésion des candidats à la mission de la Banque Triodos.

- Rencontres bilatérales ou trilatérales régulières du Président du Conseil d'administration de la SAAT avec ses homologues du Comité exécutif et du Conseil des commissaires.
- Discussion et recherche d'information autour de la vision du Conseil quant au rôle qu'il a à remplir.
- Formation continue des membres du Conseil via des programmes de formation internes.
- Présentation d'un candidat pressenti pour intégrer le Conseil d'administration de la SAAT à une délégation du Conseil des commissaires et du Comité exécutif, dans le but de préparer l'approbation de sa nomination, ainsi que la prolongation du mandat de trois membres du Conseil, conformément aux statuts de la SAAT (6.4).

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 2016.

## 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 six membres, provenant de différents pays au sein desquels la Banque Triodos possède des succursales : il y a trois Néerlandais, un Britannique, un Belge et un Espagnol. La composition du Conseil a changé en 2016 du fait de la nomination de Willem Lageweg lors de l'Assemblée annuelle des détenteurs de certificats d'actions, qui s'est tenue le 20 mai 2016.

Pour plus d'informations au sujet de la rémunération des membres du Conseil d'administration de la SAAT, veuillez vous reporter à la page 54 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 2017. 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'événement international que constituera l'Assemblée annuelle des détenteurs de certificats d'actions qui se déroulera aux Pays-Bas, en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne, mais aussi lors d'une réunion spécifique aux Pays-Bas qui comportera des réunions informelles organisées pour les détenteurs de certificats d'actions.

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.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

Zeist, le 24 mars 2017

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

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

## Relevé des actions de la SAAT

Relevé des actions détenues en fiducie et des certificats d'actions émis de Triodos Bank NV au 31 décembre 2016

en milliers d'euros	31.12.2016	31.12.2015
Actions de Triodos Bank NV détenues en fiducie, d'une valeur nominale de 50 euros par action	554.415	484.329
Certificats d'actions émis de Triodos Bank NV, d'une valeur nominale de 50 euros par certificat	554.415	484.329

### Base de préparation

Le relevé des actions de la Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT) au 31 décembre 2016 est basé sur la valeur nominale du nombre total d'actions de Triodos Bank NV qui sont détenues par la SAAT, par opposition au nombre total de certificats d'actions de Triodos Bank NV émis par la SAAT au profit des détenteurs de ces certificats.

L'objectif de ce relevé est de donner aux détenteurs de certificats d'actions des indications leur permettant de savoir si le nombre total d'actions émises par Triodos Bank concorde avec le nombre total de certificats d'actions émis par la SAAT.

Zeist, le 24 mars 2017

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

# 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 Stichting Triodos Holding. Elle a exercé durant plus de treize ans le métier d'avocate, spécialisée dans les grands projets immobiliers, les cinq dernières années en qualité d'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 est restée impliquée dans l'entreprise en tant que consultante auprès du Conseil d'administration jusqu'en 2016. Depuis 2000, Josephine de Zwaan occupe des fonctions de gestion 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, et joue un rôle de conseillère auprès de Fairphone BV. 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 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 2020. 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 a été 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 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 2020. Elle est de nationalité espagnole et détient 54 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 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 2020. Il est de nationalité belge et détient 211 certificats d'actions de la Banque Triodos.

### Willem Lageweg (1951)

Willem Lageweg était, jusqu'en juillet 2016, CEO de MVO Nederland, un centre d'excellence encourageant la responsabilité sociétale des entreprises. Il détient actuellement différents mandats de gestion, de supervision et de conseil dans des organismes tels que Louis Bolk Institute, SIB Kenya, Close the Gap, Institute for Positive Health, Platform Integrity and Business Ethics et Green Deal Board. Avant cela, il a travaillé pour Rabobank au Pays-Bas, notamment en tant que porte-parole et directeur de la communication, directeur de la coopération et directeur de projets pour les grandes villes. Il a débuté sa carrière au Conseil coopératif néerlandais de l'agriculture et de l'horticulture. Willem Lageweg a été nommé pour la première fois en 2016 et son mandat actuel expire en 2020. Il est de nationalité néerlandaise et détient 179 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 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.

## Annexes aux rapports social et environnemental

### Rapport social

#### Chiffres clés dans le domaine social<sup>1</sup>

	2016	2015	2014	2013	2012
Nombre de collaborateurs en fin d'exercice	1.271	1.121	1.017	911	788
Nombre moyen d'ETP au cours de l'exercice <sup>2</sup>	1.089	974	883	785	694
Nombre d'ETP en fin d'exercice <sup>2</sup>	1.155	1.021	931	838	722
Taux d'absentéisme pour maladie	2,8%	2,7%	2,6%	2,6%	3,0%

1 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.

2 ETP (pour 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

En euros	2016	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas et Private Banking NL	1.745	1.970	2.127	1.970	1.696
Belgique	1.150	1.595	1.549	1.918	2.015
Royaume-Uni	1.095	432	983	934	694
Espagne	467	777	1.181	1.281	1.080
Allemagne	741	900	2.377	2.332	1.765
France	1.327	1.757	1.735	3.186	419
Siège social	2.328	2.727	2.695	2.914	2.205
Triodos Investment Management et TIAS	2.261	2.924	2.610	3.517	2.821
<b>Moyenne</b>	<b>1.435</b>	<b>1.692</b>	<b>1.856</b>	<b>2.055</b>	<b>1.731</b>
Évolution	-15,2%	-8,8%	-9,7%	18,7%	-14,3%



## Nombre de jours de formation par collaborateur

	2016	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas et Private Banking NL	2,9	1,7	3,7	2,8	2,2
Belgique	2,7	2,3	3,5	2,8	6,0
Royaume-Uni	1,8	0,9	3,3	1,9	1,5
Espagne	7,3	11,7	7,1	7,1	10,5
Allemagne	1,4	1,0	3,1	2,9	2,4
France	2,4	1,6	5,3	9,0	–
Siège social	3,8	4,4	2,9	2,2	2,8
Triodos Investment Management et TIAS	1,8	2,0	3,2	2,8	2,8
<b>Total</b>	<b>3,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>	<b>4,5</b>

## Salaires

Pays	Ratio salaire le plus élevé / salaire médian <sup>1</sup>					Ratio de la hausse du salaire le plus élevé / hausse du salaire médian <sup>2</sup>				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016 <sup>3</sup>	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas	4,7	4,7	4,6	4,5	4,6	0,0	0,8	1,4	1,0	0,8
Belgique	3,0	1,9	2,9	2,8	2,9	0,0	0,9	1,4	1,4	0,9
Royaume-Uni	4,4	4,5	4,0	4,1	4,0	0,0	2,7	0,7	1,6	1,3
Espagne	6,2	6,3	6,1	6,9	6,3	0,0	0,7	0,6	0,7	0,5
Allemagne	2,6	2,6	2,6	2,8	2,9	0,0	1,0	1,3	0,0	0,6
France	3,4	2,9	2,3	2,3	1,0	0,0	1,0	0,2	0,0	0,3
<b>Total</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>	<b>1,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>

1 Ratio exprimant l'écart entre le salaire du collaborateur percevant le salaire le plus élevé et le salaire médian à temps plein de tous les collaborateurs (la médiane est définie à l'exclusion du salaire individuel le plus élevé à temps plein, conformément aux directives de la GRI).

2 Ratio exprimant la hausse, exprimée en pour cent, du salaire du collaborateur percevant le salaire le plus élevé par rapport à la hausse médiane, en pour cent, du salaire de tous les collaborateurs (la médiane est définie à l'exclusion de la hausse du salaire individuel le plus élevé à temps plein, conformément aux directives de la GRI).

3 Il n'y a eu, dans l'ensemble des pays, aucune augmentation des salaires les plus élevés au 1<sup>er</sup> janvier 2017 par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## Rémunération fixe et variable attribuée au Personnel identifié pour l'exercice 2016, par instrument

En milliers d'euros	« Personnel identifié » parmi les cadres supérieurs	Tout autre « Personnel identifié »
Nombre de collaborateurs	12	39
<b>Rémunération (en milliers d'euros)</b>		
Rémunération fixe totale	2.351	4.483
Rémunération variable totale, dont :	10	17
en liquidités	10	17
en actions ou en instruments basés sur des actions	-	-
en autres instruments	-	-
Montant total de la rémunération différée	-	-
<b>Primes de bienvenue</b>		
Nombre de bénéficiaires	-	-
Montant total	-	-
<b>Indemnités de licenciement</b>		
Nombre de bénéficiaires	1	3
Montant total <sup>1</sup>	59	341
Montant maximal	59	152

<sup>1</sup> Les indemnités de licenciement incluent celles qui sont versées en cas de départ volontaire de façon, par exemple, à faciliter un transfert sans heurt.

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

Âge	2016		2015		2014		2013		2012	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
< 28 ans	66	5	73	7	86	8	72	8	62	8
28 – 35 ans	309	24	272	24	262	26	252	28	229	29
35 – 42 ans	366	29	317	28	285	28	252	28	211	27
42 – 49 ans	296	23	270	24	219	22	186	20	159	20
49 – 56 ans	162	13	128	11	105	10	90	10	71	9
>= 56 ans	72	6	61	5	60	6	59	6	56	7
<b>Total</b>	<b>1.271</b>	<b>100</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	40,7		40,4		39,7		39,6		39,5	

### Années d'ancienneté

Années d'ancienneté	2016		2015		2014		2013		2012	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
0 – 1 an	238	19	226	20	186	18	175	19	131	17
1 – 3 ans	348	27	292	26	269	26	240	26	224	28
3 – 5 ans	218	17	195	17	186	18	185	20	174	22
5 – 10 ans	312	25	284	25	272	27	210	23	168	21
10 – 15 ans	96	8	75	7	67	7	68	7	66	8
> 15 ans	59	5	49	4	37	4	33	4	25	3
<b>Total</b>	<b>1.271</b>	<b>100</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>
Ancienneté moyenne	4,9		4,8		4,8		4,7		4,6	

### Taux d'absentéisme pour maladie

	2016	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas et Private Banking NL	3,7%	3,7%	3,1%	3,3%	3,0%
Belgique	3,5%	3,4%	2,8%	3,6%	3,4%
Royaume-Uni	2,2%	1,2%	0,6%	1,4%	0,9%
Espagne	2,7%	2,0%	2,3%	1,9%	2,7%
Allemagne	2,7%	2,9%	2,1%	1,6%	4,7%
France	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	–
Siège social	3,0%	3,0%	4,1%	3,1%	3,2%
Triodos Investment Management et TIAS	2,1%	2,1%	3,3%	3,3%	3,9%
<b>Total</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,6%</b>	<b>3,0%</b>

### Taux d'attrition

	2016	2015	2014	2013	2012
Pays-Bas et Private Banking NL	5,1%	7,1%	8,6%	8,4%	10,4%
Belgique	12,3%	11,4%	3,8%	7,7%	6,8%
Royaume-Uni	11,9%	32,1%	16,5%	9,9%	11,3%
Espagne	4,9%	15,0%	9,3%	8,9%	6,8%
Allemagne	7,7%	20,8%	7,0%	5,7%	9,4%
France	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	–
Siège social	4,7%	12,9%	10,9%	3,5%	10,0%
Triodos Investment Management et TIAS	15,8%	7,8%	10,3%	5,8%	12,5%
<b>Total</b>	<b>7,9%</b>	<b>14,0%</b>	<b>9,5%</b>	<b>7,2%</b>	<b>9,6%</b>

## Types de contrats de travail<sup>1</sup>

	2016 Durée déterminée	2016 Durée indéterminée
Pays-Bas et Private Banking NL	34	190
Belgique	2	125
Royaume-Uni	13	140
Espagne	12	281
Allemagne	1	56
France	–	10
Siège social	48	199
Triodos Investment Management et TIAS	33	127
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>1.128</b>

1 Une nouvelle exigence a été ajoutée aux Éléments généraux d'information des nouveaux Standards de la GRI (G4-10) : « Nombre total d'employés par type de contrat de travail (permanent ou temporaire), par région ». C'est pourquoi nous précisons pour 2016 le nombre de contrats de travail à durée déterminée et à durée indéterminée en fin d'exercice.

## Rapport environnemental

### Chiffres clés dans le domaine environnemental

Quantités en chiffres absolus/ETP	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Consommation énergétique</b>					
Électricité en kWh/ETP	2.329	2.533	2.686	2.759	3.045
Gaz en m <sup>3</sup> /ETP	103	105	103	129	127
<b>Déplacements professionnels</b>					
En avion, en km/ETP	4.113	4.762	5.154	6.406	5.940
En voiture, en km/ETP	1.188	1.246	1.267	1.409	1.450
En transports en commun, en km/ETP	648	713	674	810	858
<b>Déplacements domicile-bureau</b>					
En voiture, en km/ETP	4.535	4.435	4.534	4.744	4.209
En voiture partagée, en km/ETP	118	109	74	79	32
En transports en commun, en km/ETP	3.458	3.241	3.297	3.108	3.529
En vélo ou à pied, en km/ETP	601	521	575	566	628
<b>Consommation de papier</b>					
Consommation totale en kg/ETP	112	180	214	209	286
Papier blanc recyclé en kg/ETP	17	26	20	23	23
Papier imprimé/brochures/etc. en kg/ETP	95	155	194	186	264
Papier imprimé/brochures/etc. en kg/client	0,17	0,27	0,34	0,30	0,44
<b>Collaborateurs</b>					
ETP	1.089	968	879	782	693
Externes ou temporaires	102	93	65	39	46
<b>Bâtiments (chiffres absolus)</b>					
Superficie en m <sup>2</sup>	33.792	31.687	31.052	30.006	27.413
Volume en m <sup>3</sup>	112.678	104.661	102.407	98.397	91.253

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

En tonnes	2016	2015	2014	2013	2012
Électricité <sup>1</sup>	22	1	100	96	353
Consommation de gaz (chauffage)	73	90	124	130	112
Papier	203	293	314	265	468
Transports en commun	243	214	260	224	209
Voiture	1.499	1.324	1.145	1.046	865
Avion	1.083	1.119	1.141	1.145	936
<b>Total</b>	<b>3.123</b>	<b>3.041</b>	<b>3.084</b>	<b>2.906</b>	<b>2.953</b>
Moins : Compensation pour les crédits carbone	-3.123	-3.041	-3.084	-2.906	-2.953
Solde de CO <sub>2</sub> (neutre)	-	-	-	-	-
Coûts de compensation du CO <sub>2</sub> par tonne (en euros)	8,40	8,40	8,40	12,50	12,50

1 En raison de modifications dans la méthode de calcul, les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie ont présenté des fluctuations durant les exercices antérieurs.

## Adresses

---

### Siège social international

Nieuweroordweg 1, Zeist  
PO Box 55  
3700 AB Zeist, The Netherlands  
Tél. +31 (0)30 693 65 00  
www.triodos.com

### Triodos Investment Management

Arnhemse Bovenweg 140  
PO Box 55  
3700 AB Zeist, The Netherlands  
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 (0)91 640 46 84  
www.triodos.es

### Bureau d'Albacete

C/ Francisco Fontecha, 5  
02001 Albacete, España

### Bureau de Badajoz

Avda. de Fernando Calzadilla, 1  
06004 Badajoz, España

### Bureau de Barcelone

Avenida Diagonal 418 bajos  
08037 Barcelona, España

### Bureau de Bilbao

C/ Lersundi 18  
48009 Bilbao, España

### Bureau de Gérone

Pça. Catalunya 16  
17004 Girona, España

### Bureau de Grenade

C/ Gran Vía de Colón 29  
18001 Granada, España

### Bureau de La Corogne

Avenida Finisterre 25  
15004 A Coruña, España



**Bureau de Las Palmas de Gran Canaria**  
c/ Manuel González Martín 2  
35004 Las Palmas de Gran Canaria, España

**Bureau de Madrid**  
C/ Ferraz 52  
28008 Madrid, España

**2° bureau de Madrid**  
C/ Mártires Concepcionistas 18  
28006 Madrid, España

**Bureau de Malaga**  
c/ Córdoba 9  
29001 Málaga, España

**Bureau de Murcie**  
Avenida de la Libertad s/n  
30009 Murcia, España

**Bureau d'Oviedo**  
C/ Cabo Noval 11  
33007 Oviedo, España

**Bureau de Palma de Majorque**  
Avenida de Portugal 5  
07012 Palma de Mallorca, España

**Bureau de Pampelune**  
Avda. del Ejército, 30  
31002 Pamplona, España

**Bureau de Santa Cruz de Ténérife**  
Rambla de Santa Cruz 121  
38004 Santa Cruz de Tenerife, España

**Bureau de Saragosse**  
Avenida César Augusto 23  
50004 Zaragoza, España

**Bureau de Séville**  
C/ Marqués de Paradas 24  
41001 Seville, España

**Bureau de Valence**  
C/ Del Justicia 1  
46004 Valencia, España

**Bureau de Valladolid**  
Acera de Recoletos 2  
47004 Valladolid, España

### Allemagne

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

# Colophon

---

Rapport annuel 2016 de Triodos Bank NV

## Publication

Mars 2017

## 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 111.

Ce document peut être téléchargé sur [www.triodos.be](http://www.triodos.be) et [www.annual-report-triodos.com](http://www.annual-report-triodos.com).

L'audit sur le Rapport du Comité exécutif concerne uniquement la version officielle anglaise de celui-ci. Cette version du rapport contient aussi les comptes annuels 2016 en anglais. Ceux-ci ont également été audités par PwC Accountants N.V. Veuillez consulter le Annual Report 2016 en anglais pour de plus amples détails.

# 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.