



Rapport non financier  
2019

DELEN

---

PRIVATE BANK







1

---

En un coup d'œil

2

---

Gouvernance et  
matérialité

3

---

Delen et ses  
parties prenantes

4

---

Maîtrise du risque

## La durabilité chez Delen Private Bank

Une politique de durabilité efficace suppose des critères mesurables afin de pouvoir constater objectivement les progrès réalisés et de mettre en œuvre des actions correctrices bien définies. Delen Private Bank utilise des KPI et les ODD pour analyser les réalisations de sa politique de durabilité.

### KPI

Les KPI ou Key Performance Indicators servent à mesurer les performances opérationnelles d'une entreprise, à en suivre les progrès et à corriger ce qui doit l'être.

## Objectifs de Développement Durable

Les Nations unies ont déterminé, à l'échelle du monde, dix-sept Objectifs de Développement Durable à réaliser à l'horizon 2030. Ils ont été transposés en 169 actions concrètes visant à protéger la planète et à garantir la prospérité pour tous. Les gouvernements et les entreprises qui souscrivent aux ODD s'engagent à les traduire en plans d'action. Delen Private Bank s'efforce de tenir compte de tous les objectifs. Elle identifie toutefois quatre ODD en particulier, sur lesquels elle peut avoir un impact substantiel, soit directement par l'exécution de ses activités et en tant qu'employeur, soit par sa politique d'investissement.



### Travail décent et croissance économique

À l'égard de ses clients, Delen Private Bank favorise la croissance économique en menant à bien sa mission principale : protéger leur patrimoine et le faire croître. La Banque y veille encore davantage depuis le lancement de Delen Family Services qui offre aux clients un aperçu clair de l'ensemble de leur patrimoine, mais surtout une tranquillité d'esprit à cet égard. Notre enquête de satisfaction montre clairement que les clients apprécient notre approche en la matière. C'est ce qui ressort du Net Promotor Score de +43, qui est plus élevé que la moyenne du secteur. Ce score mesure la satisfaction du client : dans quelle mesure le client recommande-t-il la Banque à ses proches ? Quant à son personnel, Delen Private Bank entend agir comme un employeur responsable et durable. Pour ce faire, la Banque crée un cadre qui améliore le bien-être sur le lieu de travail, applique une politique de rémunération attrayante et équitable et mène une politique de recrutement qui promeut activement l'égalité des genres et la diversité. Ces cinq dernières années, la Banque a engagé en moyenne 24 nouveaux collaborateurs par an. Enfin, notre vision à long terme contribue également à la stabilité du système financier et crée de la valeur pour nos actionnaires. Avec un ratio core Tier 1 de 36,7 %, nous nous situons largement au-dessus de la moyenne du secteur. Notre faible ratio cost-income et la rentabilité élevée de nos capitaux propres reflètent notre niveau de performance.



### Paix, justice et institutions efficaces

Delen Private Bank met un point d'honneur à agir de manière intègre et prudente. Ainsi, la Banque applique des mesures très strictes en matière de lutte contre le blanchiment. Nous exigeons de nos collaborateurs qu'ils respectent scrupuleusement la législation et leur donnons les formations nécessaires pour qu'ils restent au courant des dernières évolutions en la matière. Delen Private Bank incite également ses clients à agir de manière durable et fiscalement correcte. Par ailleurs, la Banque apporte sa contribution en payant l'impôt des sociétés et les taxes bancaires, et en participant aux coûts de fonctionnement des divers régulateurs du marché. En 2019, nous avons payé 39,9 millions d'euros en divers impôts.



### Consommation et production responsables & lutte contre les changements climatiques

La politique d'investissement de la Banque et du gestionnaire de fonds Cadelam constitue un puissant levier pour contribuer à la réalisation de divers ODD. Cette politique d'investissement responsable est d'application pour tous les portefeuilles investis dans les fonds maison, ce qui représente au total plus de 26 milliards d'euros investis de manière durable. Les décisions d'investissement sont prises en fonction de paramètres à la fois financiers et non financiers, comme l'écologie, le respect des droits de l'homme et la bonne gouvernance. Nous participons ainsi à la réalisation de plusieurs ODD, dont les principaux sont la consommation et la production responsables (ODD 12) et la lutte contre les changements climatiques (ODD 13).

## Les principaux KPI

### 26,7 milliards d'euros

Montant total des fonds investis en suivant une politique responsable

PARTIES PRENANTES : CLIENTS / COMMUNAUTÉ LOCALE  
DANS LE CHEF DE DELEN PRIVATE BANK,  
DELEN PRIVATE BANK LUXEMBOURG ET DELEN SUISSE



### +24

Croissance nette du personnel, en moyenne annuelle, sur 5 ans

PARTIE PRENANTE : PERSONNEL  
DANS LE CHEF DU GROUPE DELEN  
(HORS JM FINN & OYENS)



### +43

Net Promotor Score

PARTIE PRENANTE : CLIENTS  
DANS LE CHEF DE DELEN PRIVATE BANK



### 36,7 %

Ratio Core Tier 1

PARTIES PRENANTES : AUTORITÉS / ACTIONNAIRES  
DANS LE CHEF DU GROUPE DELEN



### 43,48 %

Cost-income  
(hors JM Finn & Oyens)

PARTIE PRENANTE : ACTIONNAIRES  
DANS LE CHEF DE DELEN PRIVATE BANK



### 14,6%

Rentabilité des capitaux propres

PARTIE PRENANTE : ACTIONNAIRES  
DANS LE CHEF DE DELEN PRIVATE BANK



### 39,9 millions d'euros

Impôts des sociétés, taxes bancaires et coûts de fonctionnement


PARTIE PRENANTE : AUTORITÉS  
DANS LE CHEF DU GROUPE DELEN





## La durabilité traduite en ODD

Delen Private Bank reconnaît l'importance de chacun des dix-sept ODD. Pour quatre de ces objectifs en particulier, elle a un impact essentiel. En menant ses activités, Delen Private Bank a une incidence sur les ODD 8 et 16. L'application de notre politique d'investissement responsable a une influence sur les ODD 12 et 13. Nous parcourons ci-dessous nos différentes activités et initiatives qui ont un impact sur les ODD. Nous revenons plus en détail sur ces sujets dans la suite du rapport.

 Nos principaux ODD



“

Nous investissons dans les toutes dernières technologies. Notre rentabilité nous le permet également.

- Eric Lechien

## INTERVIEW

### « Notre approche pragmatique porte ses fruits »

Le thème de la durabilité a dominé l'actualité en 2019. Il a même, parfois, revêtu une touche militante. Au milieu de cette agitation, Delen Private Bank a conservé son approche pragmatique.

« Aujourd'hui, nous pouvons avoir une influence positive, et nous l'exerçons dans le domaine où nous avons le plus de poids : l'investissement », René Havaux, CEO de Delen Private Bank. Il détaille, avec Eric Lechien (membre de la direction, responsable de la politique de durabilité) et Jean-Louis de Hasque (Investment office, coresponsable de la politique de durabilité), les accomplissements les plus importants de la Banque dans le domaine de la durabilité.

**2019 fut l'année des manifestations estudiantines pour le climat, des gilets jaunes, d'Extinction Rebellion... Est-ce que cela vous interpelle ?**

**René :** Naturellement, je comprends que les gens soient inquiets ou mécontents. Toutefois, nous, nous optons pour une évolution plutôt qu'une révolution. Par le biais des fonds patrimoniaux, nous pouvons avoir un impact sur plus de 26 milliards d'euros. Après tout, nous pouvons diriger ce capital vers des entreprises qui s'engagent consciemment dans un monde durable, juste et sain. C'est un puissant levier.

**Jean-Louis :** D'autant plus que la Banque applique structurellement sa philosophie d'investissement durable à tous les portefeuilles. Elle réalise cela en excluant les entreprises non durables, mais également et surtout par un dialogue avec les entreprises et en intégrant des paramètres non financiers dans le processus d'investissement. Ainsi, cet énorme capital - les 26 milliards d'euros - peut toucher des entreprises qui façonnent l'avenir de manière intelligente et durable. Nous mettons l'accent sur des entreprises qui enregistrent des progrès tant au niveau du climat que de la consommation durable. Prenons, par exemple, le cas des entreprises pétrolières qui s'investissent dans la transition énergétique ou les entreprises technologiques qui offrent des solutions pour les infrastructures et la télécommunication.

►



Nous travaillons avec deux partenaires : Sustainalytics et Hermes EOS. Ils nous fournissent les données, l'expertise et l'analyse. Les efforts fournis par la Banque ont également été couronnés par les Nations Unies. Elles nous ont octroyé le score le plus élevé pour le module « Stratégie et gestion ». Il s'agit d'un encouragement à poursuivre nos efforts dans cette voie.

**Un autre sujet brûlant qui a fait la une des journaux en 2019 était les pratiques (alléguées) de blanchiment d'argent. La Banque intensifie-t-elle sa lutte contre cette pratique ?**

**René :** La Banque poursuit sa stratégie prudente, également en matière de compliance. Nous nous tenons éloignés des produits structurés opaques. Nous avons toujours été attentifs à l'origine des fonds gérés. À court terme, c'est sans doute un handicap, car nous ratons peut-être des afflux de capitaux. Mais à long terme, c'est un atout, pour le client et pour la Banque. N'est-il pas normal que la Banque aide ses clients à prouver que tout est en ordre ? Le client dispose de tous ses documents financiers importants facilement dans l'archive digitale. Cette transparence va de pair avec une sécurité et une sérénité pour le client.

**Eric :** La technologie est fondamentale dans la lutte contre le blanchiment d'argent. Toutefois, le facteur humain ne peut être négligé. Je veux bien sûr parler de l'attitude attentive et prudente de tous nos employés et clients. Investir du temps et des personnes dans la « compliance » a toujours été notre priorité. Et nous allons poursuivre ces efforts.

**La combinaison de la technologie et de l'humain est peut-être la combinaison gagnante pour la sécurité des données.**

**Eric :** Exactement. La cybersécurité et la protection des données sont essentielles dans notre secteur où toute relation client repose sur les valeurs clés de discrétion et confiance. Dans ce but, nous engageons en continu de jeunes talents informatiques experts dans ces matières et investissons dans les technologies les plus récentes. Notre rentabilité le permet et c'est bien entendu un luxe. En effet, les obligations en matière de sécurité des données sont énormes, à juste titre.

**Vous parlez de climat, de consommation durable, de justice. Ce sont des exemples des fameux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD).**

**Eric :** En effet, les Nations Unies ont mis au point dix-sept objectifs de développement durable à atteindre en 2030. À l'origine, ils n'étaient orientés que vers les autorités. Entre-temps, les entreprises ont été incluses dans ce processus, Delen Private Bank également. Nous avons sélectionné quatre ODD où la Banque souhaite et peut avoir un impact concret. Par nos investissements, nous agissons contre les changements climatiques (ODD 13), et stimulons la consommation et la production durables (ODD 12). Au sein de notre organisation, nous avons identifié les objectifs de croissance économique (ODD 8) ainsi que de paix et justice (ODD 16).

**Jean-Louis :** Ces quatre objectifs ont été sélectionnés par le Conseil de durabilité de la Banque. Notre tâche principale est de conscientiser toute notre organisation à ces objectifs. En effet, la durabilité est l'affaire de tous. À côté de cela, l'équipe

mesure, rapporte et surveille les KPI's (Key Performance Indicators) concrets de durabilité et, depuis cette année, également les quatre objectifs de développement durable sélectionnés. Notre actionnaire Ackermans & Van Haaren soutient et promeut également cet objectif à 100 %.

**Quelles sont les réalisations de la Banque concernant l'Objectif 8, c'est-à-dire un travail décent et la croissance économique ?**

**René :** Le lancement de Delen Family Services cadre sans aucun doute avec cet objectif. Ce nouveau service est lié à l'essence même de notre mission : la protection du patrimoine. Il s'agit d'un aperçu et d'un outil de planification qui cartographie l'ensemble du patrimoine des clients. Ceci permet au client de déjà penser à la génération suivante. L'archive digitale constitue la première étape vers cet aperçu de patrimoine. Le client peut y conserver tous ses documents importants en toute sécurité. Les simulations donnent au client un aperçu de l'évolution future de ses actifs et des droits de succession. Cela incite le client à envisager une planification successorale personnalisée avec l'aide et les conseils de nos juristes et fiscalistes.

**Eric :** L'Objectif 8 inclut également le rôle de l'entreprise. La Banque crée un environnement où ses collaborateurs se sentent bien grâce à une organisation chaleureuse, efficace et collaborative. Je pense que notre credo général en faveur de la simplicité, de la transparence et de la réflexion contribue également à la croissance économique de la Banque, de ses clients et de ses employés.

**Les clients sont-ils sensibles au concept de durabilité ?**

**Jean-Louis :** Selon notre récente enquête de satisfaction, oui. Ainsi, 93 % des participants pensent que la durabilité est importante. Ce chiffre prouve que notre stratégie d'investissement responsable correspond aux préoccupations de nos clients.

**Eric :** L'impact le plus important réside dans notre politique d'investissement. Mais les clients s'attendent à ce que nous mettions notre barre beaucoup plus haut. C'est pourquoi nous menons également notre propre cheminement. Depuis cette année, nous travaillons avec l'entreprise CO2logic, qui nous conseille afin de réduire notre empreinte écologique. Nous examinons, par exemple, la meilleure façon d'encourager l'utilisation des voitures électriques. En outre, lors de la rénovation de nos bureaux, nous avons pour ambition d'établir un équilibre entre le respect du patrimoine architectural, le confort du client, l'efficacité moderne et des solutions écoénergétiques.

**Terminons par où nous avons commencé : l'exigence de solutions durables de la part de la population est un sujet brûlant. Le secteur financier peut-il sauver le monde ?**

**René :** Certainement pas seul. Mais ne sous-estimons pas notre propre responsabilité. Nous pouvons apporter notre pierre à l'édification d'une société plus durable. Notre politique d'investissement responsable est notre arme la plus efficace. Nous continuerons de l'affiner. Nous ne sommes qu'au début d'un long processus.

“  
La Banque dispose d'un levier de plus de 26 milliards grâce à sa politique d'investissement.

- René Havaux







1

---

En un coup d'œil

2

---

Gouvernance et  
matérialité

3

---

Delen et ses  
parties prenantes

4

---

Maîtrise du risque



## Groupe Delen

### Activités du groupe

#### Gestion patrimoniale discrétionnaire

La mission du Groupe Delen consiste principalement à gérer et à accompagner le patrimoine de ses clients. Le Groupe Delen gère le patrimoine constitué en bon père de famille et accompagne le client dans ses décisions sur ce patrimoine (telles que les donations, les héritages ou d'autres questions juridiques). Chez Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg, Delen Suisse et Oyens & Van Eeghen, la gestion discrétionnaire des avoirs des clients s'effectue principalement de manière centralisée à travers ce qu'on appelle des fonds « patrimoniaux » (organismes de placement collectif – OPC) gérés au sein du groupe. Le Groupe Delen n'investit pas le patrimoine de ses clients dans des actions, obligations ou autres titres individuels, mais achète des parts d'un ou de plusieurs fonds patrimoniaux. Un fonds patrimonial détient un ensemble diversifié d'actions, d'obligations ou d'autres titres. Dans un premier temps, Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg, Delen Suisse et Oyens & Van Eeghen subdivisent les portefeuilles des clients selon le profil d'investissement de chaque client. Ensuite, elles remplissent les portefeuilles au niveau central, en investissant

dans des fonds patrimoniaux qui sont gérés au sein du groupe. Les sociétés Cadelam et Cadelux se chargent, au sein du Groupe Delen, de la gestion financière et administrative ainsi que de la gestion du risque des fonds qui sont promus par Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg, Delen Suisse et Oyens & Van Eeghen.

En revanche, la gestion discrétionnaire chez JM Finn ne s'effectue pas au niveau de l'entité, mais par des gestionnaires (ou groupes de gestionnaires) par le biais d'investissements directs et de fonds de tiers. Par ailleurs, JM Finn opère de manière plus autonome que les autres entités du groupe.

#### Planification patrimoniale et crédits

À titre de service complémentaire pour ses clients particuliers, la Banque propose également la planification patrimoniale (ou successorale) sous le nom d'Estate Planning. Delen Private Bank et Delen Private Bank Luxembourg, qui possèdent toutes deux une licence bancaire, peuvent également octroyer des crédits temporaires.

### Chiffres clés du groupe

31/12/2019

**118,6 millions**

Bénéfice net

**36,7 %**

Ratio de Core Tier-1

**718**

Total des ETP

**43,5 milliards**

Total des actifs gérés



**55,3 %**

Ratio cost-income

**15,3 %**

Rendement des fonds propres

**809,6 millions**

Fonds propres consolidés

## Groupe Delen

### Structure du groupe

Delen Private Bank possède trois filiales opérationnelles :

**Delen Private Bank Luxembourg SA** qui a le statut d'un établissement de crédit luxembourgeois

**Capfi Delen Asset Management NV** une société de gestion belge agréée d'Organismes de placement collectif (OPC)

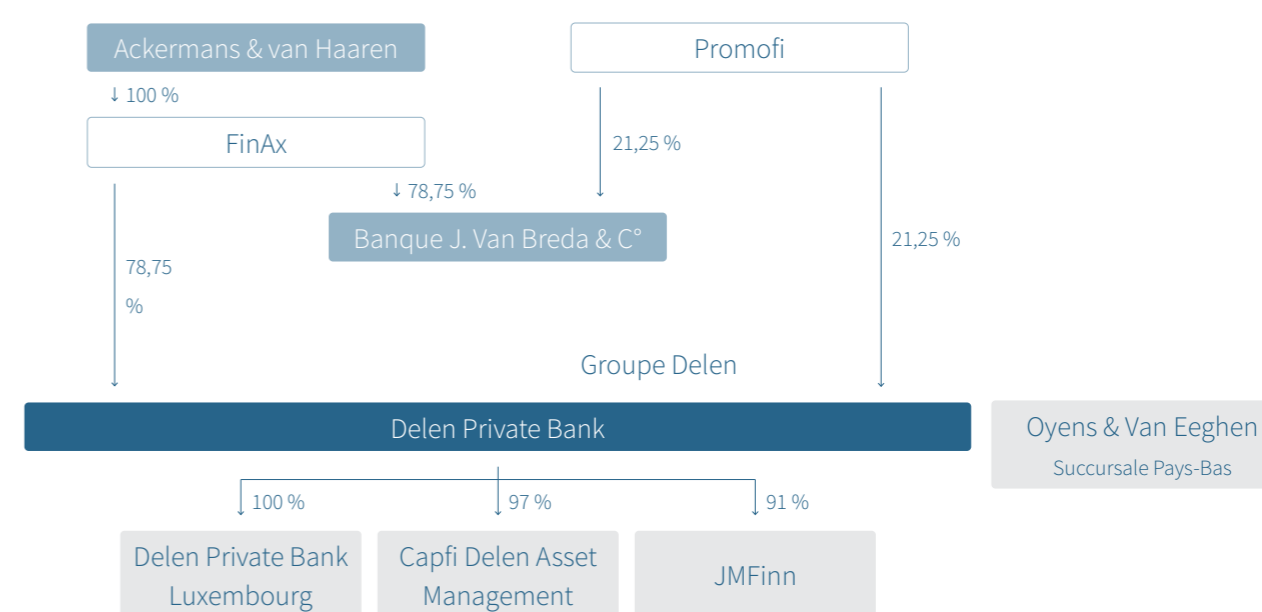
**JM Finn & Co Ltd** un investment manager au Royaume-Uni.

Delen Private Bank Luxembourg SA possède à son tour 100 % des actions de Delen Suisse SA (un gestionnaire de patrimoine suisse) et de Cadelux SA (une société de gestion luxembourgeoise agréée).

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019, le gestionnaire de patrimoine néerlandais **Oyens & Van Eeghen NV** est une succursale officielle de Delen Private Bank, et non plus une filiale.

#### Entités opérationnelles

31/12/2019	Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg et Delen Suisse	Oyens & Van Eeghen	JM Finn
Pays	Belgique, Luxembourg, Suisse	Pays-Bas	Royaume-Uni
Actifs sous gestion en millions d'euros	31.489	629	11.448
Nombre de comptes	+/- 37.800	+/- 480	+/- 19.200
Membres du personnel	385	33	311





## Groupe Delen

### Les valeurs de Delen Private Bank

Les valeurs de Delen Private Bank la guident dans toutes ses activités. Elles déterminent ce que la Banque entreprend et sa façon d'agir. Ses valeurs sont au nombre de cinq : prudence, durabilité, contact personnel, touche familiale et efficacité. Elles forgent la personnalité de la Banque. Elles la guident dans sa mission, sa stratégie et sa philosophie. C'est ainsi que Delen Private Banque fait la différence.

#### Prudence

Gérer votre patrimoine en bon père de famille : c'est le credo de Delen Private Bank depuis toujours. Sa mission : assurer la préservation, la croissance et la planification durables du patrimoine de ses clients. Cela requiert un regard ouvert, alerte et conscient des risques à long terme. Mais aussi une prestation de services clairement pragmatique. C'est encore la meilleure manière d'avoir l'esprit tranquille sur le plan financier, maintenant et dans le futur.

#### Durabilité

Une croissance équilibrée du patrimoine s'inscrit dans une vision à long terme. En effet, la rentabilité financière ne peut être pérenne qu'en respectant le climat, l'être humain et la bonne gouvernance. C'est pour cette raison que tous les portefeuilles chez Delen Private Bank sont investis dans une optique de gestion responsable. Par ailleurs, la Banque et son gestionnaire de fonds Cadelam souscrivent aux UN PRI (Principes d'investissement responsable des Nations Unies) et ses conseils garantissent la sécurité juridique à long terme des solutions proposées, à l'opposé des constructions juridiques dont la complexité est aussi grande que leur caractère périssable.

#### Contact personnel

Le private banking est, avant tout, affaire de personnes. Tout repose sur la confiance. Son succès requiert une approche personnelle. La Banque doit être à la fois accessible et discrète. D'où l'importance pour le client d'avoir un(e) chargé(e) de relation attiré(e), qui est son interlocuteur direct et personnel. Le client a ainsi la garantie de bénéficier d'un suivi rapide, continu et cohérent.

#### Caractère familial

Opérant au départ comme agent de change, Delen Private Bank a développé ses activités au fil de ses quatre-vingts ans d'existence pour se profiler à présent comme un acteur de niche moderne dans la gestion de patrimoine. Sa réussite s'explique en grande partie par son actionnariat familial (la famille de Jacques Delen), mais aussi par la participation stratégique du holding Ackermans & van Haaren. Cette combinaison forme un Groupe solide et, de surcroît, permet à la Banque de mener ses activités de manière autonome et indépendante.

#### Efficacité

Aujourd'hui, des services de qualité ne se conçoivent pas sans recourir aux technologies. La Banque ne considère cependant jamais la digitalisation de ses prestations comme une fin en soi, mais uniquement comme un moyen pour mieux servir ses clients : de manière plus commode, plus sûre et plus rapide. Comme le prouvent nos solutions digitales : l'application Delen, Delen OnLine et Delen Family Services.

## Groupe Delen

### Gouvernance

Le Conseil d'administration de Delen Private Bank a la responsabilité de déterminer la politique générale de la Banque et d'exercer la supervision à l'égard du Comité de direction. Les administrateurs disposent d'une riche expérience, leur permettant d'évaluer, sous différents angles, la stratégie et les performances de la Banque. Fort de cette expérience, le Conseil d'administration détermine les politiques générales en matière de gestion de patrimoine responsable et évalue également le rapport annuel non financier.

Le Conseil d'administration est présidé par Monsieur Jacques Delen. Le rapport annuel de Delen Private Bank présente plus en détail le Conseil d'administration et le Comité de direction.

### Un actionnariat durable, actif et stable

Le Groupe Delen est dirigé par deux groupes d'actionnaires : la famille Delen et la société holding anversoise Ackermans & van Haaren (AvH). En 1992, AvH a conclu un accord de coopération stratégique avec la famille Delen (Promofi). Depuis, elles ont œuvré de concert pour assurer la croissance durable du Groupe. Si celui-ci a pu préserver son entière autonomie, il le doit notamment à la stabilité de son actionnariat. La stratégie d'AvH s'inscrit également dans une vision à long terme. Très attaché aux principes de bonne gouvernance, cet actionnaire de référence recourt également de plus en plus aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), en intégrant dans sa stratégie les aspects non financiers de la gestion d'une entreprise. AvH attache par ailleurs une grande importance aux Objectifs de Développement Durable (ODD) qui fixent des objectifs spécifiques de développement durable. L'impact sociétal est ainsi pris davantage en considération dans le développement de toutes ses activités.

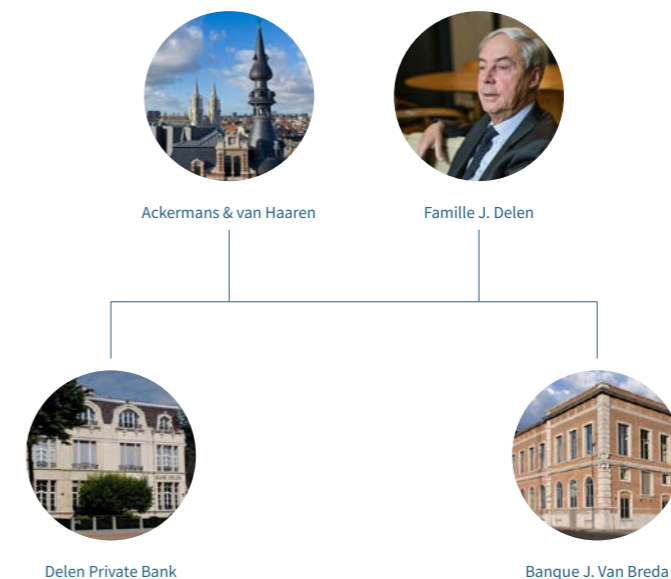
Les clients du Groupe Delen apprécient également son actionnariat durable et à long terme. Cette continuité renforce encore leur confiance à son égard. Et, de leur côté, les collaborateurs peuvent s'appuyer sur cette stabilité pour continuer à développer leurs talents. Nos deux groupes d'actionnaires sont en effet très impliqués dans la gestion quotidienne de nos entités :

#### La famille Delen

Fondatrice de l'ensemble du Groupe, la famille Delen entend montrer l'exemple. Ainsi, le Conseil d'administration détermine la stratégie du Groupe Delen sur la base des lignes directrices fixées par la famille Delen. La famille ne s'assure pas uniquement, tel un bon père de famille, du bien-être de ses clients et de son personnel, mais veille également au respect des normes éthiques et des valeurs au sein du Groupe ainsi qu'à la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption et les malversations.

#### Ackermans & van Haaren

En sa qualité de propriétaire d'actif (« asset owner »), Ackermans & van Haaren siège au Conseil d'administration de Delen Private Bank. À travers sa représentation au sein du Conseil d'administration et des comités d'avis, Ackermans & van Haaren veille notamment à ce que Delen Private Bank mène une politique durable, tenant compte des exigences légales et des évolutions sociétales en matière d'environnement, de questions sociales, de droits humains et de lutte contre la corruption.





### Les parties prenantes du groupe

La mission de Delen Private Bank est fondamentalement durable par nature puisqu'elle consiste à gérer de manière équilibrée et à protéger le patrimoine des clients. Elle engage à cette fin une relation à long terme avec toutes ses parties prenantes. Nous la décrivons plus en détail dans la suite de ce rapport.



#### Clients

- protéger le patrimoine du client
- investir durablement le patrimoine des clients
- aligner les services financiers, patrimoniaux et fiscaux sur les besoins du client
- préserver le caractère familial et authentique de l'entreprise
- investir en permanence dans les relations clients
- être proche des clients de 2 manières : investir dans des solutions digitales et de nouveaux bureaux de proximité



#### Personnel

- investir en permanence dans l'avenir des collaborateurs grâce à des formations et à une rémunération adéquate
- veiller au bien-être et à la satisfaction du personnel
- créer une ambiance agréable au travail
- s'assurer du respect des valeurs de Delen, qui guident les collaborateurs



#### Communauté locale

- mesurer et réduire activement l'empreinte écologique tant directe qu'indirecte
- intégrer des paramètres non financiers dans la stratégie d'investissement
- soutenir et sponsoriser des projets sociaux
- préserver le patrimoine culturel : investir dans des bâtiments historiques et l'art (et les conserver)



#### Autorités/Régulateurs

- respecter pleinement et précisément la législation
- rester un partenaire apprécié des différents régulateurs du Groupe Delen



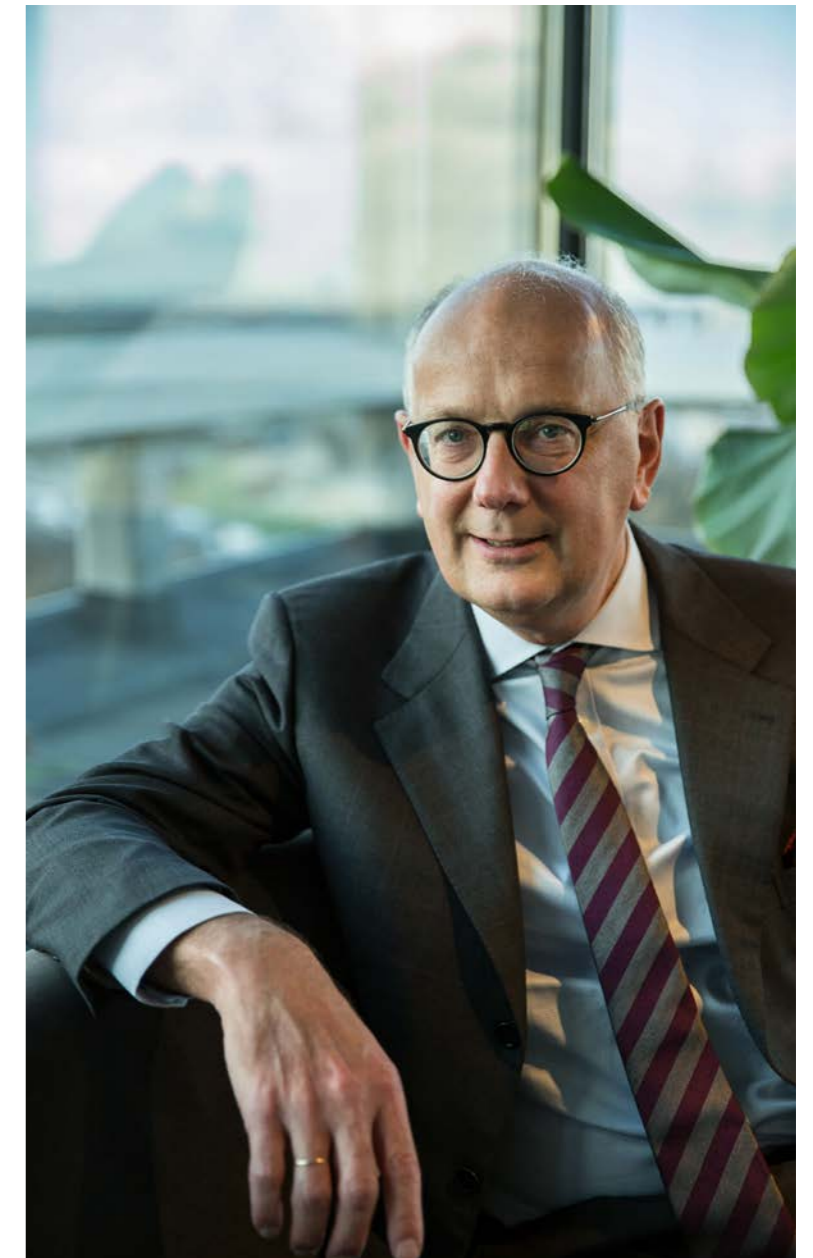
#### Actionnaires

- continuer à impliquer étroitement et activement les actionnaires

“

Si vous agissez dans le meilleur intérêt de toutes vos parties prenantes, vous adoptez tout naturellement une approche durable.

- Paul De Winter



## La matrice de matérialité du Groupe

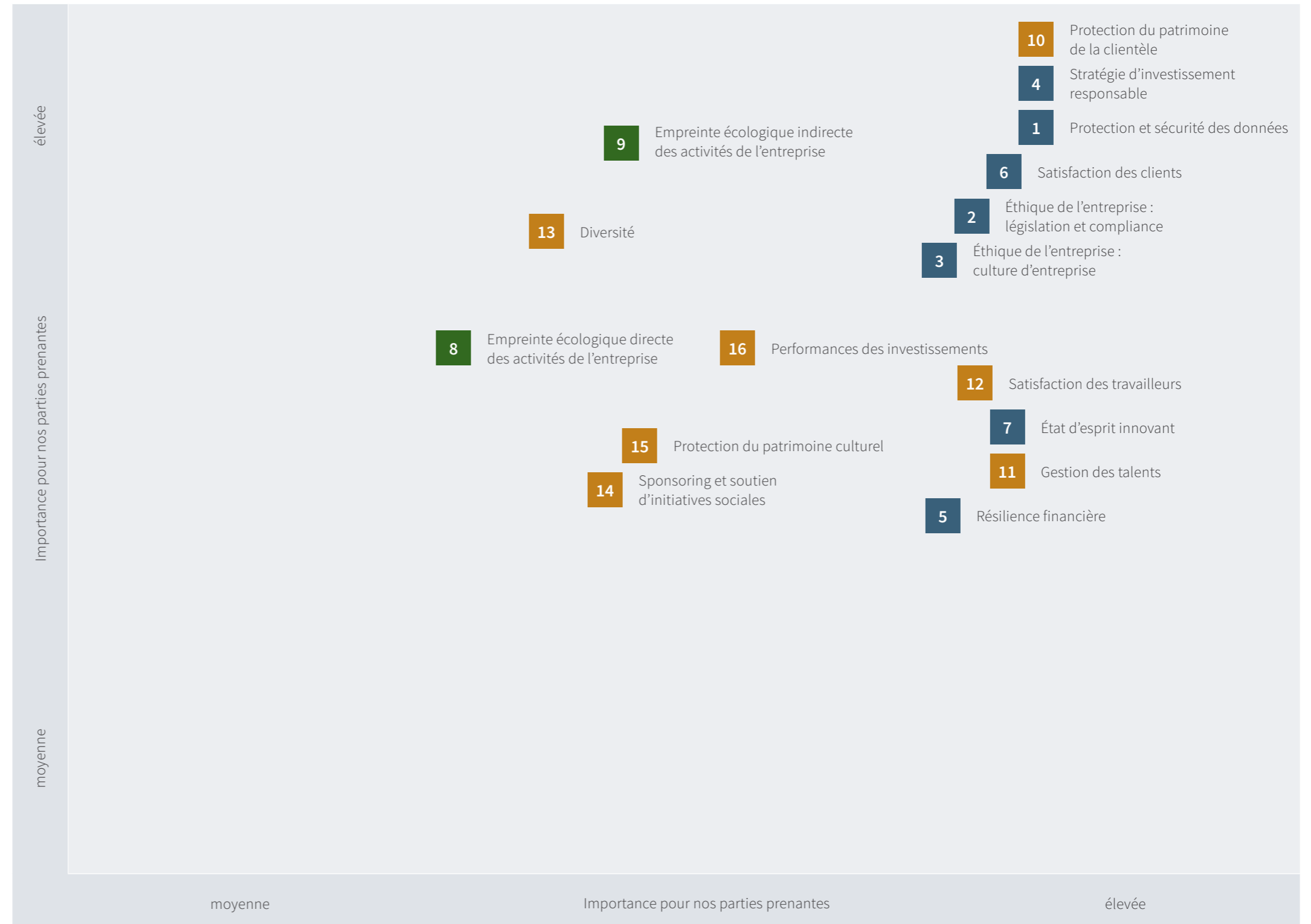
Cette matrice de matérialité et l'index donnent un aperçu des sujets développés dans la suite de ce rapport. Nous avons classé ces thèmes selon les trois critères non financiers ESG (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance). La matrice montre leur incidence et leur importance sur les activités du Groupe Delen (axe des X) et leur degré d'importance pour les parties prenantes (axe des Y).

L'index met en évidence le principal paramètre non financier pour chaque groupe de parties prenantes. Enfin, nous indiquons également le ODD concerné pour chaque sujet en particulier.

Les parties prenantes	Numéro
Clients	1 4 6 7 10 16
Personnel	3 11 12 13
Actionnaires	5
Autorités / Régulateurs	1 2
Communauté locale	4 8 9 14 15

ODD	Numéro
1 PAS DE PAUVRETÉ	14
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	14
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	13
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	5 6 10 11 12 16
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	7
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	15
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	4 8 9
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	4 8 9
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	1 2 3

■ Bonne gouvernance ■ Écologie ■ Société







1

---

En un coup d'œil

2

---

Gouvernance et  
matérialité

3

---

Delen et ses  
parties prenantes

4

---

Maîtrise du risque



## Delen et ses clients

La mission fondamentale de la Banque et de gérer le patrimoine des clients en bon père de famille dynamique. Les avoirs qui lui sont confiés sont gérés, dans leur très grande majorité, en vertu d'un mandat discrétionnaire. L'objectif est double : protéger le patrimoine et le faire croître durablement. À cette fin, il est essentiel pour la Banque de connaître la propension au risque du client, c'est-à-dire le risque qu'il est prêt à supporter compte tenu de sa situation financière, de ses projets et de ses attentes. La Banque établit ainsi son profil de risque précis d'atteindre de façon optimale son double objectif (protection et rentabilité).

Déterminer le profil de risque du client est donc d'une importance fondamentale dans la mesure où, à chaque profil, correspond une composition adéquate du portefeuille. Les différences dans le degré de risque déterminent, par exemple, le pourcentage maximum d'actions dans le portefeuille.

## Protection et croissance équilibrée

Le lancement de Delen Family Services en 2019 permet à la Banque de remplir encore mieux sa mission – protéger et faire croître le patrimoine de ses clients –. Grâce à ce nouveau service, le client dispose d'un aperçu dynamique de toutes les composantes de son patrimoine : non seulement son portefeuille, mais également ses biens immobiliers, ses assurances, ses œuvres d'art, etc. Une archive digitale centralise tous les documents du client en un seul endroit sécurisé. Il peut ainsi enregistrer de manière simple et rapide la preuve de ses transactions. Les Estate Planners effectuent des simulations des éventuels droits de succession et conseillent au client une planification successorale optimale. Le résultat donne un aperçu global et transparent, mais offre surtout au client une tranquillité d'esprit.

Dans la gestion du patrimoine de ses clients, le Groupe combine une approche prudente et une analyse pointue, en veillant également à saisir au mieux les opportunités qui se présentent à long terme. Le Groupe Delen applique généralement une stratégie d'achat et de conservation, en faisant primer le bon sens et en excluant tout phénomène de mode ou inspiration impulsive.

voir le KPI 1

## Le contact personnel, la meilleure garantie de la satisfaction des clients

### Chez Delen Private bank

Delen Private Bank effectue régulièrement une enquête de satisfaction auprès de ses clients pour savoir si nos services correspondent à leurs attentes. Nous examinons ainsi différents aspects de nos services. Nous utilisons à cette fin un indicateur important, le Net Promotor Score (NPS), un instrument largement utilisé pour sonder la satisfaction des clients. Le score indique dans quelle mesure le client est prêt à recommander la Banque à une autre personne.

voir le KPI 2

La dernière enquête auprès des clients a été menée en novembre 2019. Pas moins de 1.137 clients y ont participé. Une des questions posées était : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous Delen Private Bank à un(e) ami(e), un(e) collègue ou à un membre de la famille ? » Les clients donnent un score de 1 à 10. Les répondants qui donnent un score de 9 ou 10 sont appelés « promoteurs », ceux qui donnent un score de 6 ou moins sont les « détracteurs ». Le Net Promotor Score calcule la différence entre les deux.

Lors de cette enquête, Delen Private Bank a obtenu un score NPS de +43, soit un recul non significatif par rapport à 2017 (score : +47). Et le plus important : le score est nettement plus élevé que la moyenne du secteur. Cela conforte la Banque dans sa conviction qu'elle est sur la bonne voie et qu'elle doit rester fidèle à ses principes fondamentaux. Le rapport met toutefois en évidence quelques améliorations souhaitables. La Banque attache beaucoup d'importance à ce feedback. C'est la meilleure manière de rester alerte et de continuer à progresser. Voici quelques conclusions de ce rapport :

- Les clients associent surtout la Banque à des mots tels que contact personnel, expertise/professionnalisme, caractère familial et efficacité. Ces associations correspondent très étroitement aux cinq valeurs qui guident la Banque.
- Les clients sont particulièrement satisfaits de leur chargé de relation et de leur Estate Planner.
- Plus nombreux sont les contacts du client avec la Banque, plus élevé sera son niveau de satisfaction.
- Si le client détient également un compte auprès d'une autre banque privée, le score qu'il nous donne est encore plus élevé que celui des clients qui en possèdent un uniquement chez Delen Private Bank.
- Le développement durable et la gestion de patrimoine responsable sont des thèmes importants pour 93 % des clients.
- Plus de 40 % des clients utilisent l'application Delen une ou plusieurs fois par semaine. La Banque estime que cette proportion pourrait être plus élevée parce qu'elle renforce et étend sans cesse les fonctions de son application.
- Les clients attachent beaucoup d'importance à l'information, et plus de 90 % d'entre eux estiment être suffisamment informés. Les clients souhaitent surtout recevoir des informations claires, et plus particulièrement en période de forte volatilité des marchés. La Banque continuera à s'améliorer à cet égard, notamment en organisant des séances d'information, en diffusant des bulletins d'informations et des messages vidéo, etc.

### Chez JM Finn

JM Finn a organisé également une enquête de satisfaction auprès de ses clients en mars 2019. JM Finn a obtenu un NPS de +70, score significativement plus élevé que la moyenne du secteur et en une progression par rapport au score de +59 atteint en 2015.

## Investissement responsable

### Chez Delen Private Bank

La gestion de patrimoine est le cœur du métier de la Banque. Les décisions d'investissement ont une incidence certaine sur la société. Dès lors, investir dans des entreprises durables contribue au développement d'une société meilleure, à la fois pour l'être humain et pour son environnement. D'un point de vue financier, il vaut mieux constituer son portefeuille d'investissements avec des entreprises responsables. Cette approche réduit en effet les risques d'investissement, accroît les moyens octroyés aux thèmes d'avenir et offre ainsi la perspective d'une rentabilité équilibrée.

En sa qualité d'adhérente aux UN PRI, Delen Private Bank s'emploie dès lors à rendre son processus d'investissement fondamentalement durable. C'est un engagement ferme. Chaque année, la Banque détaille aux UN PRI tous ses efforts en faveur des investissements responsables. Après avoir effectué une évaluation approfondie, la Banque a, ainsi, obtenu à la mi-2019, le score maximal A+ pour le module « Stratégie et Politique ». Ce résultat couronne le travail réalisé et encourage la Banque à poursuivre dans cette voie.

La Banque investit plus de 26 milliards d'euros à travers ses fonds d'investissement. Sa politique d'investissement responsable est appliquée à tous les portefeuilles, sans exception, depuis 2017. Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg et Delen Suisse investissent dans ces fonds pour composer les portefeuilles de leurs clients dans le cadre de son activité de gestion de patrimoine discrétionnaire.

voir le KPI 3

La politique d'investissement responsable repose sur trois piliers : l'exclusion, le dialogue et l'intégration de paramètres non financiers.

### 1. Exclusion : ce qui n'a pas sa place dans nos portefeuilles

Les entreprises exclues par Cadelam, le gestionnaire de fonds du Groupe Delen, sont celles dont la politique ne correspond pas à nos valeurs durables. Elles n'ont absolument pas leur place dans les portefeuilles.

- Il s'agit en premier lieu d'entreprises produisant des armes controversées, notamment les armes à sous-munitions et les mines antipersonnel. L'autorité des services et marchés financiers (FSMA) et la fédération sectorielle des gestionnaires de fonds (BEAMA) veillent à ce que les banques respectent scrupuleusement ces exigences légales en matière d'exclusion.
- De plus, les entreprises qui violent les normes de Delen dans les domaines environnementaux, sociétaux ou de la bonne gouvernance (ESG) ne sont pas non plus incluses dans les portefeuilles. Citons par exemple les sociétés ne respectant pas les lois environnementales, les conditions de travail ou le bon fonctionnement et l'indépendance du conseil d'administration.

### KPI 1

Chiffres clés relatifs à la gestion discrétionnaire\* de patrimoine

En 2019, **81,91 %** des avoirs des clients nous ont été confiés en gestion discrétionnaire.

### Rendements historiques par classe de risque

S'agissant de la protection du capital et de la gestion prudente du patrimoine, nous indiquons les **rendements annualisés** sur différentes périodes. Comme la gestion s'inscrit dans le long terme, les rendements obtenus sur une longue période constituent la meilleure indication de la qualité des décisions d'investissement.

L'année 2019 a été marquée par des rendements solides, qui contrastent avec ceux obtenus en 2018 au terme d'une année boursière agitée. Les rendements sont conformes à l'évolution des principaux indices de référence. Si les rendements de 2019 ont été attrayants, les cours des actions n'en ont pas moins été soumis à de fortes fluctuations. Dans un tel contexte, les chargés de relation ont gardé la tête froide et indiqué aux clients que les évolutions économiques fondamentales sont les véritables moteurs des bourses à long terme.

	Rendement				
31/12/2019	1 jaar	3 jaar	5 jaar	10 jaar	15 jaar
Défensif	7,16 %	0,82 %	1,58 %	2,36 %	2,51 %
Neutre	10,52 %	1,81 %	2,50 %	3,27 %	3,28 %
Dynamique	13,88 %	2,80 %	3,42 %	4,18 %	4,05 %
Très dynamique	22,45 %	5,12 %	5,40 %	6,01 %	5,14 %

\* Dans le chef de Delen Private Bank (hors autres sociétés du Groupe)

### KPI 2

Net Promotor Score (NPS)

% Promoteurs - % Détracteurs = NPS (w)



52 % Promoteurs - 9 % Détracteurs  
= NPS Delen Private Bank 43



### KPI 3

Fonds avec suivi investissement responsable

	2017	2018	2019
Montant total des fonds faisant l'objet d'un suivi investissement responsable	23.567.721.730	21.944.189.399	26.676.898.182
Nombre de signalements sur les listes d'exclusion 3+	0 %	0 %	0 %
Nombre de signalements sur les listes d'exclusion 0	98,5 %	99,3 %	99,8 %



Une décision d'exclusion s'appuie à la fois sur une enquête externe et une analyse interne. Des acteurs renommés en matière d'investissement responsable, comme le Fonds de pension norvégien, fixent une liste d'exclusion basée sur une étude de durabilité approfondie. Lorsque la majorité de ces organisations perçoivent des violations potentielles de normes ESG par une entreprise ou un État, Cadelam n'investit pas dans les actions ou obligations de ce dernier. Par ailleurs, Cadelam se base sur les données spécialisées de Sustainalytics, notre partenaire dans l'intégration ESG. Pour ce faire, les gestionnaires de fonds de Cadelam analysent les éventuels risques et éléments controversés et examinent à travers un dialogue (engagement) si des progrès peuvent être réalisés. Enfin, ils décident l'exclusion ou non des actifs concernés. Dans le secteur de l'énergie, par exemple, plusieurs entreprises ont été éliminées du portefeuille parce qu'elles n'avaient pas réalisé (assez vite) la transition des sources d'énergie fossiles vers les énergies renouvelables.

## 2. Engagement : mener un dialogue constructif en tant qu'actionnaire actif

Un actionariat actif permet d'atteindre de meilleurs résultats financiers, mais aussi non financiers. Exclure ou vendre des sociétés en raison de leur activité non durable est une mesure radicale, mais parfois nécessaire. Il faut cependant leur donner la possibilité de se réorienter dans la bonne direction. C'est toutefois un travail de longue haleine.

### Double objectif

L'engagement fait référence au dialogue continu et constructif entre l'investisseur et ses participations. L'objectif est de combiner le rendement financier et une amélioration durable pour les personnes, l'environnement et la société. L'engagement va donc bien plus loin que l'exclusion en exerçant une influence positive sur la gestion des entreprises.

### Hermes EOS, notre partenaire en matière d'engagement

Delen Private Bank et Cadelam ont été les premiers en Belgique à faire appel à Hermes EOS, une société de renommée internationale, avec plus de 700 milliards d'euros d'actifs sous conseil et disposant d'une équipe indépendante d'experts chevronnés dans le domaine ESG (Environnement, Société et Gouvernance). Cadelam et Hermes EOS définissent ensemble les thématiques de durabilité prioritaires. Ils entament ensuite un dialogue avec les entreprises concernées. Le ton est ferme, mais juste : positif et constructif au départ, mais critique lorsque les améliorations se font attendre trop longtemps. Le droit de vote aux assemblées générales peut également être utilisé pour promouvoir ou simplement contrer certains choix stratégiques.

### Trois fois gagnant

Une stratégie claire et une communication ouverte créent une dynamique permettant à chacun d'y gagner : les entreprises (croissance durable), les investisseurs (investissements rentables) et l'environnement au sens large (les personnes, l'environnement et la société).

- **Environnement** : conformer les modèles économiques aux accords climatiques de Paris. À cet effet, les membres des Nations Unies s'engagent à limiter le réchauffement climatique à maximum 2 °C et à s'attaquer de manière radicale à la pollution de l'air, de la terre et de l'eau.
- **Politique sociale** : dialoguer avec les entreprises dont les chaînes d'approvisionnement sont mondiales. Même si le client est roi, pour engranger du succès à long terme, une entreprise doit tenir compte de toutes ses parties prenantes, en particulier sa main-d'œuvre.
- **Bonne gouvernance** : fixer les contrôles et les équilibres organisationnels d'une entreprise. Par exemple, un conseil d'administration qui fonctionne bien et un juste équilibre entre la rémunération et la création de valeur durable créent les bonnes impulsions pour des prises de décisions ciblées.

### Liens avec les ODD

Le cadre des ODD fournit une boussole utile pour assurer un bon suivi. Même si la Banque tente de contribuer à la réalisation de tous les objectifs de développement durable, elle met surtout l'accent sur l'action pour le climat (13 ODD) ainsi que sur la production et la consommation durables (12 ODD).

### Levier

L'effet de lever des grands nombres n'est pas non plus à sous-estimer. Ainsi, nous appartenons aussi, avec Hermes EOS, à ClimateAction100+, un groupe de plus de 370 investisseurs qui représentent 35 billions de dollars. Ils encouragent, à l'échelle de la planète, les principaux émetteurs de gaz à effet de serre à prendre des mesures contre le changement climatique et à accélérer la transition énergétique.

[voir le KPI 4](#)

## 3. Inclusion des critères ESG pour tenir compte de paramètres non financiers

La santé financière d'une entreprise ne sera durable à long terme que si elle s'accompagne de bons résultats ESG (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance). Si une entreprise ne gère pas (suffisamment) ses risques sur le plan des paramètres ESG, elle le paie tôt ou tard. Elle risque ainsi de ternir sa réputation et d'exposer au grand jour son manque de vision à long terme. À l'inverse, une entreprise pleinement consciente des enjeux ESG peut mieux identifier de nouvelles opportunités et exploiter un avantage compétitif qui aura une incidence positive sur sa rentabilité financière.

### Sustainalytics, partenaire en intégration ESG

Cadelam se base sur les données de Sustainalytics pour intégrer les paramètres non financiers dans sa politique d'investissement. Sustainalytics est un bureau de premier plan spécialisé dans la recherche et l'analyse en ESG qui compte plus de 180 collaborateurs. Il fournit des données sur le développement durable de toutes les sociétés cotées en bourse dans le monde.

En pratique :

- **Risques ESG** : l'analyse des paramètres de durabilité peut indiquer des opportunités, mais révéler également des déficiences. Les risques ESG sont susceptibles en effet d'hypothéquer l'avenir d'une entreprise. Pour un investisseur, il est donc important de pouvoir identifier à un stade précoce, par exemple, une violation des normes environnementales ou un problème de gouvernance, tant lors de la sélection des investissements que pendant le suivi du portefeuille.
- **Activités controversées** : grâce à Sustainalytics, Cadelam a accès au détail du chiffre d'affaires de toutes les entreprises. Cela lui permet, par exemple, de sélectionner au sein du secteur de l'énergie les acteurs qui investissent à fond dans l'énergie renouvelable plutôt que dans des formes controversées d'exploitation pétrolière (en Arctique, sables bitumineux, gaz de schiste).
- **Activités intrinsèquement durables** : cette même répartition du chiffre d'affaires permet de détecter les entreprises de niche dont la grande majorité du chiffre d'affaires provient de produits et services ayant un impact positif sur l'environnement et la société dans son ensemble. Le cadre de référence est constitué des objectifs de développement durable de l'ONU, ainsi que l'Impact Investing Market Map des UN PRI.

[voir le KPI 5](#)

### Chez Oyens & Van Eeghen

Le mode de gestion d'Oyens & Van Eeghen consiste à constituer les fonds patrimoniaux avec des éléments extérieurs. Ces fonds d'investissement sous-jacents sont gérés par des gestionnaires externes. Oyens & Van Eeghen n'exerce donc pas un contrôle direct sur les entreprises finales dans le portefeuille. Elle n'en intègre pas moins dans son processus de gestion les trois niveaux de la politique Delen.

- Les gestionnaires externes qui n'ont pas signé les Principes de l'investissement responsable de l'ONU sont exclus.
- Lors de la sélection et du suivi des gestionnaires externes, Oyens & Van Eeghen leur demande de s'engager à appliquer, dans la mesure du possible, une gestion plus durable.
- Enfin, les paramètres ESG constituent un critère fondamental dans l'évaluation générale des gestionnaires externes.

### Chez JM Finn

En général, JM Finn ne travaille pas avec des fonds patrimoniaux gérés au niveau central. Elle investit avant tout directement dans des titres et dans des fonds de tiers pour le compte de ses clients. JM Finn peut donc proposer des exclusions sélectives, selon les souhaits du client. S'agissant de l'engagement, JM Finn a conclu un partenariat avec Hermes EOS, comme c'est le cas chez Delen Private Bank.

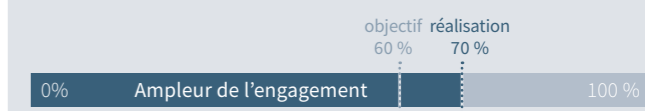
KPI 4

### Ampleur de l'engagement

La Banque fixe dans son programme d'engagement ses priorités selon l'urgence de certains thèmes, l'ouverture de l'entreprise en question et l'impact éventuel d'une action d'engagement en particulier. L'ampleur de l'engagement indique le rapport entre le nombre d'entreprises engagées dans la procédure d'engagement et le nombre total des entreprises en portefeuille.

**L'ampleur du programme d'engagement s'élève à plus de 70 % des avoirs gérés dans les fonds maison de la Banque.**

La Banque a pour ambition de maintenir à l'avenir l'ampleur de l'engagement à plus de 60 %.



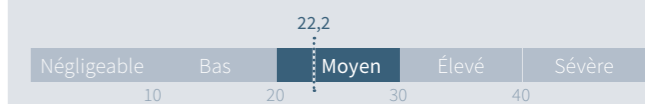
KPI 5

### Score des risques ESG

Sustainalytics analyse et cote les entreprises selon leurs risques ESG. Le spectre va de 0 à 100. Plus bas est le score, moindres sont les risques ESG pour l'entreprise. Les entreprises affichant des scores supérieurs à 40, qui sont considérés comme « sévères », sont autant que possible écartées du portefeuille.

**Le score moyen pondéré des risques ESG des portefeuilles de Delen Private Bank s'élève à 22,2.**

La Banque a pour ambition de maintenir à l'avenir un score des risques ESG inférieur à 40.



## Protection et sécurité des données

Dans le cadre de sa mission principale – la gestion et la planification de patrimoine – Delen Private Bank dispose d'informations confidentielles sur ses clients. La Banque est pleinement consciente qu'il lui incombe de faire honneur à la confiance accordée par ses clients à cet égard. Le lancement de Delen Family Services – qui sert à inventorier et à planifier l'ensemble du patrimoine du client – a encore renforcé cette responsabilité. La Banque s'impose donc les normes les plus sévères pour la gestion, la conservation et la protection de toutes les informations sur ses clients. Le législateur exerce également un contrôle strict dans ce domaine.

### Gestion des data centers

Depuis sa création, Delen Private Bank a toujours veillé à constituer et à organiser en interne l'expertise relative aux technologies de l'information. Elle peut donc compter en son sein sur un savoir-faire de pointe. La Banque est ainsi en mesure d'organiser en grande partie elle-même sa mission de conservation et de protection des données. Concrètement, elle gère elle-même son data center afin d'utiliser et de stocker les données en toute sécurité. Elle s'assure ainsi que le matériel remplit toutes les exigences techniques. En outre, la Banque peut garantir qu'aucune personne non habilitée n'accède aux données des clients.

Par ailleurs, la Banque loue un site supplémentaire où elle a installé un data center additionnel, répondant à ses propres normes et standards élevés, afin de garantir la continuité de ses activités. Enfin, elle recourt également à des services cloud pour des opérations de support, non critiques pour l'entreprise.

### Gestion des données

Sur le plan de la gestion des données, Delen Private Bank se distingue également en souhaitant offrir un maximum de transparence à ses clients. Quand la technique le permet, la Banque utilise un modèle consistant à donner au client le droit de gérer ses propres données. Il peut ainsi décider et suivre lui-même les données que peuvent consulter tel ou tel département ou collaborateur de la Banque.

### Mesures de contrôle

La confiance est primordiale dans le métier de Delen Private Bank. Les procédures et les mesures de protection de données sont donc réexaminées en permanence et adaptées si nécessaire. La technologie n'est qu'une arme parmi d'autres dans la lutte contre les cyberattaques et les fuites de données. Mais quelles que soient la puissance et l'intelligence de la technologie, la protection des données ne peut être garantie qu'en assurant une interaction et une collaboration optimales entre les processus, les personnes et la technologie.

### Première stratégie de défense : la technologie

- Delen Private Bank collabore avec des tiers en vue d'effectuer régulièrement ce qu'on appelle des tests d'intrusion. Ces tests techniques permettent de contrôler périodiquement l'existence de vulnérabilités dans les systèmes de la Banque. Par ailleurs, la Banque a mis en place un « *Bug bounty program* » par lequel un réseau mondial de chercheurs éthiques examine en permanence la présence éventuelle de fragilités dans ses systèmes. Cette analyse s'inscrit dans un cadre bien délimité, défini au préalable, afin d'écartier tout risque de divulgation de données confidentielles des clients. Dès qu'une vulnérabilité est découverte, elle est signalée à Delen Private Bank qui octroie une gratification (*bounty*) au chercheur éthique qui a trouvé ce bug.
- Plusieurs mesures de contrôle ont été mises en œuvre pour détecter plus particulièrement les fuites de données et les informations confidentielles. L'Internet ordinaire et ce qu'on appelle le « dark web » sont scannés en permanence à la recherche d'informations confidentielles sur les clients, telles que des adresses mail, des mots de passe et d'autres données de cette nature. En outre, cette recherche vise toutes les fuites de données relatives à ses clients et pas seulement celles dont l'origine est Delen Private Bank. Une personne peut en effet laisser des informations sensibles sur certains sites Internet sans s'en rendre compte.

### Deuxième stratégie de défense : les processus

Quant aux processus opérationnels, la Banque applique quelques procédures simples, mais très efficaces protégeant nos clients des attaques extérieures. Si, par exemple, un client transfère une certaine somme d'argent, la Banque appellera toujours le client afin qu'il confirme oralement cet ordre de paiement. En outre, un virement n'est possible que vers un compte connu et autorisé par la Banque au préalable. Grâce à cette procédure, la Delen Private Bank veille à ne donner pratiquement aucune chance aux tentatives de *phishing* (détournement de fonds).

### Troisième stratégie de défense : les personnes

La Banque estime qu'il est de sa responsabilité de sensibiliser ses clients en matière de protection de données et de cybersécurité. Dès lors, elle organise régulièrement à leur intention des séances d'information sur ces thèmes. Elle y informe les clients sur les risques afférents, leur donne des conseils pratiques et les avertit des pièges. Par ailleurs, les clients peuvent faire appel au support informatique, un service d'aide technique qui assiste les clients en cas de problèmes informatiques sur leurs comptes personnels, par exemple sur leur boîte mail privée.

[voir le KPI 6](#)

## Delen et ses collaborateurs

Les valeurs familiales caractéristiques de Delen Private Bank se retrouvent tout naturellement dans la gestion du personnel. La vision à long terme de la Banque s'exprime aussi dans sa volonté d'assurer à chaque collaborateur un avenir sécurisé, afin que chacun puisse déployer sa personnalité, son talent et son ambition. Les mots clés à cet égard sont la confiance et le respect. Nos filiales mènent la même politique.

## Gestion des talents

Les collaborateurs de Delen Private Bank créent de manière durable de la valeur pour les différentes parties prenantes. Il est donc essentiel que la Banque continue à investir dans le capital humain. Dès le premier entretien, Delen Private Bank expose à ses collaborateurs potentiels ses convictions et sa vision à long terme. Le processus de recrutement vise en premier lieu à mieux se connaître mutuellement à travers différents entretiens. Outre l'expertise et les compétences, la Banque attache beaucoup d'importance à l'attitude et à la personnalité. Ces entretiens sont avant tout des échanges. Ils permettent aussi aux candidats d'exprimer leurs souhaits, attentes et ambitions. Le domicile du candidat est également un critère de choix, tant pour diminuer l'impact écologique et que le stress.

[voir le KPI 7](#)

Après la phase de recrutement, Delen Private Bank continue à investir dans son personnel, notamment par le biais de formations qui lui sont proposées. Ces formations rencontrent un succès croissant. En 2019, les Ressources humaines de Delen Private Bank ont enregistré pas moins de 5.479 heures de formation.

[voir le KPI 8](#)

En 2019, les collaborateurs ont suivi de nombreuses formations, notamment une formation donnée sur l'investissement durable destinée à tous les membres du personnel. La Banque investit beaucoup également dans les formations centrées sur les aptitudes personnelles (*soft skills*), en vue d'améliorer notamment la capacité du personnel à donner des présentations. Des parcours de coaching ont également été organisés sur ces *soft skills*. Nous avons par ailleurs étoffé considérablement les cours de langues. Chaque semaine, une cinquantaine de collaborateurs suivent ainsi des cours de néerlandais et de français.

En 2019, la Banque a mis au point le projet « *Learning Management System* » élargissant ainsi l'offre de formations et permettant de mieux déterminer les besoins spécifiques de chaque collaborateur en la matière.

JM Finn a enregistré 27 formations externes d'une durée moyenne d'un demi-jour (3 à 4 heures). En 2019, la société a organisé également différentes formations internes, destinées principalement au management avec des sessions dédiées au comportement correct et intègre.

Oyens & Van Eeghen s'investit également beaucoup dans le développement de ses collaborateurs, par le biais de formations internes et externes. Ainsi, en 2019, quatre d'entre eux ont suivi une formation de plusieurs jours sur l'Estate Planning.

KPI 6

Investissements informatiques

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des investissements totaux en développements informatiques. Une précision : ce pourcentage ne comprend que les coûts de développement des nouveaux logiciels et applications. Il ne s'agit donc pas du total des dépenses informatiques. Le Service public de programmation de la Politique scientifique fédérale (BELSPO) a considéré récemment que les développements de la plateforme informatique interne à Delen étaient innovants sur le plan technologique.

	Pourcentage de gain
2017	6,09 %
2018	6,28 %
2019	6,02 %

KPI 7

Effectifs

### Accroissement net du nombre des membres du personnel

Au cours des 5 dernières années, les effectifs du Groupe Delen (hors JM Finn) se sont accrus en net de 24 collaborateurs en moyenne chaque année.

Effectifs	DPB Belgique	Cadelam	DPB Lux	Cadelux	DPB Suisse	Oyens	Total	Net Growth
2014	237	12	43	2	4		298	19
2015	255	17	45	3	4		324	26
2016	287	19	47	3	4		360	36
2017	306	19	43	3	4		375	15
2018	337	18	48	3	5	19	430	36
2019	336	16	45	3	4	33	439	9

KPI 8

Heures de formation

Total	En interne	À l'extérieur	Par collaborateur
5479	1353	4126	15,6



## Satisfaction des collaborateurs

Delen Private Bank souhaite que ses collaborateurs se sentent bien au travail. Deux paramètres permettent déjà d'avancer que la satisfaction du personnel est élevée : l'absentéisme pour maladie est inférieur à la moyenne du secteur et le nombre de travailleurs qui démissionnent est limité.

En 2019, l'absentéisme pour maladie n'était que de 3,12 %, réparti en 1,93 % de congé de maladie payé (moins d'un mois) et 1,19 % de congé de maladie non payé (plus d'un mois). Selon les chiffres de Febelfin, l'absentéisme annuel au niveau sectoriel s'élève à 4,44 %, réparti en 2,20 % (moins d'un mois) et 2,24 % (plus d'un mois). En 2019, 13 collaborateurs ont décidé de quitter la Banque. Cela représente 3,6 % du nombre total de collaborateurs.

## Bien-être

La politique de bien-être de Delen Private Bank recouvre la santé, la sécurité, la prévention du stress, l'ergonomie, l'hygiène et la qualité de l'environnement de travail. Le service de prévention externe Provikmo aide la Banque à mener à bien tous ces aspects de la politique de bien-être. Parmi les actions destinées à rendre l'environnement de travail agréable, citons : les corbeilles de fruits (collations saines), un bar à salades et des produits frais dans le restaurant de l'entreprise à Anvers, une vaccination gratuite contre la grippe, les conseils d'un spécialiste externe en matière de prévention du burn-out, etc.

De son côté, Oyens & Van Eeghen investit de la même façon dans son personnel. Elle veille ainsi à créer un environnement de travail agréable en faisant livrer deux fois par semaine un dîner sain et, les autres jours, du pain frais et des tartinades. Oyens & Van Eeghen propose aux collaborateurs de 50 ans ou plus de passer un examen médical général.

JM Finn attache également beaucoup d'importance à la santé et au bien-être de son personnel. Ainsi, elle propose à ses collaborateurs de se faire vacciner contre la grippe. Au sein du département Investment Administration, les collaborateurs ont été invités à répondre à un *Wellbeing Questionnaire détaillé*, qui portait notamment sur la santé mentale, la santé financière, la satisfaction au travail, la culture, le management, la politique et les stratégies de bien-être. Les résultats de cette enquête étaient bons, mais révélaient cependant des différences notables selon le sexe et l'âge des répondants. Ces conclusions ont permis à JM Finn d'élaborer une politique de bien-être plus spécifique et plus adaptée aux besoins individuels.

## Politique de rémunération

La Banque conçoit la rémunération de ses collaborateurs comme une reconnaissance pour leurs prestations passées et une motivation pour leur engagement futur. Ici aussi, Delen Private Bank mise sur des solutions claires et intelligibles plutôt que sur des formules fiscalement optimisées. La collaboration et la cohérence sont les meilleures garanties du succès. La

Banque n'octroie donc aucune rémunération variable, basée sur des prestations individuelles, parce que ces dernières pourraient être conduites au détriment des autres membres de l'équipe ou du client. Cette approche stimule le partage des connaissances, la quête collective de la meilleure solution ainsi que le dialogue. Delen Private Bank Luxembourg, Delen Suisse et Oyens & Van Eeghen suivent une philosophie similaire. JM Finn applique cependant un système de rémunération variable dans la mesure où cela fait partie des pratiques de longue date du secteur financier britannique.

Pour ces mêmes raisons, la Banque ne fixe aucun objectif individuel à ses collaborateurs. Tous les membres du personnel de Delen Private Bank, Cadelam et Oyens & Van Eeghen actifs depuis au moins six mois dans le Groupe se voient cependant proposer un plan d'options. Il s'agit d'une rémunération supplémentaire à long terme qui dépend d'un objectif collectif, à savoir le bénéfice du Groupe Delen à la fin de l'exercice. Les options doivent être détenues au minimum quatre ans et au maximum huit ans. Si le collaborateur quitte la Banque avant la période minimale de quatre ans, ses options sont sans valeur. Ce mode de rémunération est idéal pour récompenser l'implication du collaborateur, son engagement à long terme et la collaboration. Cette politique d'options s'inscrit donc parfaitement dans les valeurs fondamentales de la Banque.

[voir le KPI 9](#)

JM Finn ne participe pas à la politique d'options mise en place par Delen Private Bank, mais applique sa propre politique en la matière. Par ailleurs, tous les collaborateurs de Delen Private Bank sont invités régulièrement à un entretien de fonctionnement qui met à nouveau l'accent sur la collaboration et sur la manière dont nous pouvons les aider à améliorer encore leurs prestations. Ces entretiens sont organisés librement, en dehors de toute procédure formalisée. Mais si un collaborateur refuse systématiquement de tels entretiens, son supérieur hiérarchique peut l'inviter formellement à s'entretenir avec lui pour s'assurer que tout va bien.

## Diversité

Delen Private Bank aspire à constituer les meilleures équipes possible, en veillant notamment à leur diversité. La Banque recherche ainsi des compétences et des personnalités complémentaires. Elle ne tient aucun compte à cet égard des origines, du sexe, des croyances ou de la couleur de peau et sélectionne des candidats qui partagent à 100 % dans ses valeurs.

Compte tenu de la vision à long terme de la Banque, le service RH s'efforce de stabiliser l'âge moyen de ses collaborateurs qui est traditionnellement relativement élevé dans le secteur financier. L'objectif est d'arriver à un mix idéal d'expérience et d'enthousiasme propres à la jeunesse. Depuis 2018, la Banque organise un « hackathon », un marathon de programmation qui permet aux jeunes informaticiens d'apprendre à la connaître. La Banque souhaite ainsi convaincre de jeunes talents, dont le

profil est très recherché sur le marché du travail, de la rejoindre alors qu'ils perçoivent souvent le secteur financier comme moins intéressant.

[voir les KPI 10 et 11](#)

## Politique de mobilité

Comme nous l'avons déjà souligné, la sélection des futurs collaborateurs prend en compte leur lieu de résidence. Cette approche permet déjà de limiter autant que possible les déplacements domicile-travail. Par ailleurs, nous encourageons les collaborateurs, de diverses manières, à utiliser un moyen de transport écologique.

Différentes initiatives ont déjà été lancées pour rendre le parc automobile plus écologique. Les collaborateurs qui disposent d'une voiture de société sont encouragés à choisir un véhicule moins polluant. Ainsi, nous prévoyons un budget plus élevé pour les voitures électriques et la Banque contribue au déploiement de bornes de recharge aux alentours de ses bureaux.

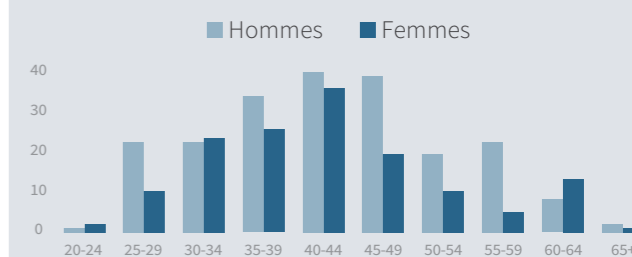
KPI 9

Total des rémunérations variables (hors JM Finn et plan d'options)

2019	2018
€ 0	€ 0

KPI 10

Pyramide des âges selon le sexe (pour DPB)



KPI 11

Chiffres clés sur le personnel de DPB

### Âge moyen

L'âge moyen des collaborateurs de Delen Private Bank s'élevait à 42,44 ans au 31 décembre 2019.

2015	2016	2017	2018	2019
42,56 ans	42,27 ans	42,07 ans	42,54 ans	42,44 ans

## Delen et la société

La durabilité n'est plus un thème académique ou idéologique. En 2019, elle ne laisse plus personne indifférent. Toutes générations confondues, la population marche pour le climat, l'égalité des chances et les droits humains. La société met toutes ses composantes — citoyens, entreprises et pouvoirs publics — devant ses responsabilités. À juste titre. Delen Private Bank reconnaît l'importance de son rôle sociétal et, dès lors, redouble d'efforts au niveau de :

- son empreinte écologique
- son action pour la protection du patrimoine belge
- son soutien aux projets sociaux

## L'empreinte écologique de la banque

Delen Private Bank exerce principalement une influence indirecte sur l'environnement, à travers ses investissements dans d'autres entreprises. Par ailleurs, les activités opérationnelles de Delen Private Bank ont également une incidence directe, par le biais par exemple de l'éclairage des bâtiments, de l'utilisation de data centers, du parc automobile, etc. En 2019, la Banque a engagé des partenariats pour mieux appréhender son impact environnemental direct et indirect. Pour ses activités opérationnelles, elle fait appel à CO2logic : ce partenaire aide la Banque à quantifier son empreinte écologique et lui donne des conseils concrets pour la réduire. Concernant son incidence indirecte sur l'environnement, elle collabore avec Sustainalytics, un fournisseur d'informations et d'analyses non financières sur un large éventail d'entreprises. Elle peut ainsi intégrer des paramètres non financiers clairs et corrects dans sa politique d'investissement. Mais aussi quantifier l'impact environnemental des fonds maison.

### Quantifier l'empreinte écologique

Grâce aux partenariats précités, elle peut déterminer avec précision son empreinte écologique et connaître l'importance relative de l'impact direct par rapport à l'impact indirect. Vu le puissant levier dont la Banque dispose à travers ses fonds maison, il est clair que son principal impact environnemental se situe à ce niveau. En 2019, elle a calculé ainsi que son impact indirect sur l'environnement représente 99,87 % de l'impact total de la Banque.

[voir le KPI 12](#)

### Réduire l'empreinte écologique

Les actions mises en œuvre par la Banque pour réduire autant que possible son impact indirect ont été présentées en détail dans la section décrivant son politique d'investissement responsable. Soulignons que le partenariat engagé avec Sustainalytics permet de suivre plusieurs paramètres non financiers importants de sa politique d'investissement. Un de ces paramètres est l'intensité carbone des portefeuilles gérés. La Banque a pour ambition à cet égard d'atteindre un meilleur score que l'indice de référence mondial (MSCI World AC).

[voir le KPI 13](#)

Même si l'importance relative de l'impact environnemental direct de la Banque est plutôt limitée, elle y consacre toute l'attention nécessaire. Comme en témoigne le partenariat noué avec CO2logic en 2019. Cette incidence directe résulte de différents éléments, comme la consommation des bâtiments, le parc automobile, les trajets domicile-travail et les voyages d'affaires. Pour chacun de ces éléments, la Banque a lancé différentes actions en vue de réduire sensiblement son empreinte écologique :

### Delen Private Bank

- Delen Private Bank a conçu diverses initiatives durables dans le cadre de son fonctionnement au quotidien. Elle incite ses clients et collaborateurs à consommer le papier et l'eau de manière responsable. Dans sa communication avec ses clients, elle privilégie la voie électronique. Ainsi, grâce aux investissements informatiques, notamment l'application Delen, les clients peuvent consulter à tout moment les états de portefeuille trimestriels sur leurs appareils électroniques. Dans ce relevé trimestriel, la Banque veille à y placer des « call-to-actions » simples les encourageant à choisir autant que possible les solutions digitales. Elle poursuivra dans cette voie à l'avenir.

[voir le KPI 14](#)

- Dans son fonctionnement interne, la Banque cherche aussi à réduire la quantité de papiers. Elle a lancé le projet onboarding. Il permet depuis cette année de devenir client entièrement par voie digitale. Les processus digitaux renforcent encore la protection des données puisque tout est enregistré dans le système informatique sécurisé. Et ils sont aussi plus performants, sans recourir à du papier, vu que tout est signé électroniquement.

- En 2019, Delen Private Bank a installé un système d'épuration des eaux dans le bureau de Bruxelles. Il permet aux collaborateurs et clients de Delen Private Bank de boire de l'eau du robinet filtrée et non pas de l'eau en bouteille. La Banque réduit ainsi sensiblement le transport et l'utilisation de bouteilles en verre. Ce système sera installé également au siège à Anvers.
- Cette année, la Banque a mis sur pied un *responsibility council*, organe de concertation chargé de suivre les évolutions en matière de durabilité et d'examiner d'un œil critique la politique menée à cet égard. Sa mission consiste aussi à proposer au Comité de direction des actions et des améliorations concrètes dans ce domaine. Ce groupe de travail est composé de collaborateurs de différents départements, ainsi que de deux membres de la direction. En assurant cette large représentativité, la Banque veille à ce que toutes les entités de son organisation adhèrent à son engagement en matière de durabilité.
- Comme le Groupe Delen opère également en dehors de la Belgique, il est inévitable que plusieurs collaborateurs doivent se rendre régulièrement dans ses bureaux à l'étranger. Les déplacements les plus fréquents concernent JM Finn (Grande-Bretagne) et Oyens & Van Eeghen (Pays-Bas). En 2019, ces trajets ont été effectués davantage en train qu'en avion. La Banque privilégie autant que possible la voie ferroviaire vu son caractère écologique.

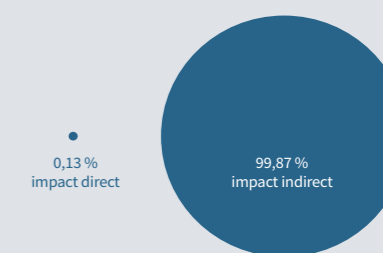
### JM Finn, Oyens & Van Eeghen et Delen Private Bank Luxembourg

JM Finn, Oyens & Van Eeghen et Delen Private Bank Luxembourg s'engagent également de plus en plus sur le plan environnemental.

- Pour calculer avec précision son empreinte CO2, JM Finn a engagé une collaboration avec Briar Associates. Ce partenaire l'aide à déterminer cette empreinte écologique et lui propose des mesures destinées à la réduire.
- Oyens & Van Eeghen a décidé de supprimer la consommation d'eau dans des bouteilles en plastique pour son personnel et, depuis peu, les déchets sont triés au siège à Amsterdam.
- Delen Private Bank Luxembourg s'investit dans de petites initiatives au quotidien qui ont également un impact sur l'environnement à long terme : la déconnexion complète des ordinateurs en fin de journée, l'encouragement à imprimer le moins possible de documents, etc.

### KPI 12

Impact relatif des émissions de CO<sub>2</sub>



### KPI 13

Intensité carbone

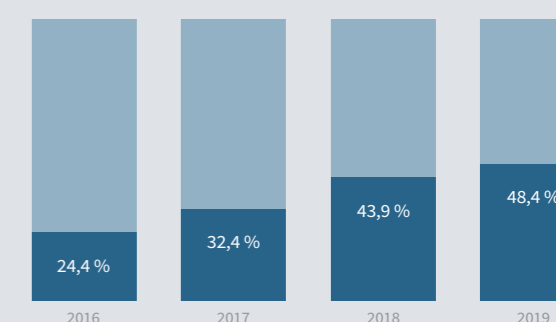
Les émissions de CO<sub>2</sub> constituent un paramètre mesurable et efficace pour évaluer les bonnes intentions écologiques des entreprises. Les gestionnaires de portefeuille de Cadelam utilisent donc l'intensité carbone pour les mesurer : les émissions de carbone (en tonnes de CO<sub>2</sub>) sont divisées par le chiffre d'affaires d'une entreprise. En prenant la moyenne pondérée de toutes les entreprises en portefeuille, on obtient l'intensité carbone au niveau du portefeuille.

**L'intensité carbone de nos portefeuilles s'élève à 149 (tonnes de CO<sub>2</sub> par million d'euros de chiffre d'affaires). L'indice de référence mondial (MSCI World AC) affiche une intensité de 179, ce qui 20 % plus élevé.**

La Banque a pour ambition de conserver à l'avenir une intensité carbone inférieure à celle de l'indice de référence mondial.

### KPI 14

Pourcentage des états de portefeuille envoyés de manière digitale





## Investir dans le patrimoine belge

### Moyenne des investissements dans les bâtiments du Groupe Delen

Delen Private Bank veut être proche de ses clients. Elle étend ainsi progressivement son réseau de bureaux. Et dans les bureaux existants, des travaux de rénovation en améliorent le confort et l'efficacité. Dans la niche du Private Banking, il est primordial d'entretenir des contacts personnels avec les clients. C'est indispensable pour gagner et conserver leur confiance. C'est pour cela que la Banque a ouvert un nouveau bureau à Waterloo cette année.

Oyens & Van Eeghen est convaincu également de l'importance des contacts personnels avec le client. Suivant l'exemple de la Banque, elle a ouvert deux nouvelles succursales dans le Limbourg néerlandais (Valkenburg, aussi appelé Fauquemont) et en Frise (Heerenveen) en 2018. Un an plus tard, elle inaugure un immeuble rénové à La Haye. Grâce à ces développements, Oyens & Van Eeghen dispose désormais de quatre bureaux aux Pays-Bas.

En parfaite continuité avec la protection du patrimoine de ses clients, Delen Private Bank s'investit avec le même enthousiasme dans la préservation du patrimoine belge. Pour ses bureaux, la Banque choisit donc délibérément des immeubles historiques au riche passé : à Anvers, Gand, Bruxelles, Liège et Louvain, nous recevons nos clients dans des bâtiments de prestige. Il va de soi que tout projet de rénovation (comme à Westerlo en 2019) respecte toutes les obligations découlant de la législation PEB (performance énergétique et climat intérieur). Mais la Banque examine aussi comment combiner la protection du patrimoine belge et l'amélioration de son efficacité énergétique.

[voir le KPI 15](#)

### Partenaire de l'art belge

Delen Private Bank aime l'art belge et partage volontiers cette passion avec ses clients. La Banque sponsorise ainsi la BRAFA, Foire des arts et des antiquités, mondialement connue, ainsi que le Salon de la décoration intérieure, la Biennale Interieur. Monsieur Filips De Ferm (ancien membre du Comité de direction de Delen Private Bank) et la famille Delen, à savoir le duo mère-fille composé de Madame Marie-Alix Delen et de sa fille Anne-Sophie, sont les grands animateurs de ces partenariats.

## Soutien de projets sociaux

### Delen Private Bank

Chaque année, Delen Private Bank soutient plusieurs œuvres caritatives dans le domaine des soins, de la pédagogie et des arts. Souvent, son soutien financier se double d'un engagement concret, en mettant en lumière le sujet à l'occasion d'une conférence ou d'un événement. En 2019, Delen Private Bank a soutenu notamment les organisations et les œuvres caritatives suivantes :

#### Adoption financière en Inde : de Vreugdezaaiers VSKO vzw

L'association De Vreugdezaaiers entend augmenter le niveau d'épanouissement des enfants et jeunes défavorisés en Inde. Après avoir sélectionné soigneusement les projets, elle en effectue le suivi sur la base de quatre critères : le besoin réel, le caractère durable de l'action, le but de l'aide et le caractère vérifiable des résultats. Grâce aux contacts étroits entretenus avec des interlocuteurs fiables, l'organisation peut suivre de près l'évolution de chaque enfant et de chaque projet.

#### Plateforme de communication digitale pour les soins palliatifs à domicile : l'IRIS Palliatief Zorgdossier

L'IRIS Palliatief Zorgdossier a développé une plateforme de communication digitale pour les soins palliatifs effectués à domicile. Différents soignants professionnels peuvent y échanger, 24 h sur 24 et 7 j sur 7, toutes les informations sur la situation médicale et psychosociale du patient dans un environnement sécurisé. Pour les notifications urgentes et importantes, le système envoie automatiquement un SMS ou un mail aux personnes concernées. La plateforme comprend aussi un système coordonné pour les médecins de garde.

#### Ensemble sur un seul et même bateau : une compétition de voile avec et sans handicap

Depuis 2010, le Royal Yacht Club de Belgique (RYCB) organise chaque année l'Antwerp City Cup, une compétition internationale dans la catégorie 2.4mR qui met aux prises des navigateurs chevronnés et des navigateurs ayant un handicap. L'épreuve ne met pas l'accent sur les capacités physiques, mais sur la tactique, la stratégie et le maniement des voiles (les actions permettant au bateau à voiles de naviguer mieux ou plus vite). En mai, le RYCB organise également le championnat belge Flanders Sailability Cup, où un navigateur aguerri fait également équipe avec un partenaire ayant un handicap. Ici, l'important est de participer et de vivre une belle expérience de voile. Delen Private Bank sponsorise un des bateaux pour cet événement.

#### Prévention et soins du pied diabétique : D-Foot

D-Foot s'engage dans le monde entier pour la prévention des pieds diabétiques. Dans le pire des cas, le diabète nécessite l'amputation du pied. Mais, moyennant des soins appropriés – ou mieux encore, grâce à la prévention – on peut l'éviter. D-Foot entend lutter contre la propagation de cette affection à travers des actions de sensibilisation, de la formation, de la recherche et du développement professionnel. Elle milite aussi pour la reconnaissance de la podologie comme spécialité médicale.

#### Continuer à apprendre même en étant malade : School na Ziekenhuis

School na Ziekenhuis propose gratuitement aux enfants malades ou en réhabilitation un accompagnement scolaire. Ils évitent ainsi d'accumuler les retards d'apprentissage. Le personnel d'encadrement est constitué de bénévoles, qui ont souvent travaillé dans le passé comme enseignants, logopèdes ou traducteurs. Ces personnes s'investissent corps et âme pour mettre à jour les connaissances de l'enfant.

Dans le KPI 16, nous donnons un aperçu du total des moyens alloués aux événements artistiques et au sponsoring.

[voir le KPI 16](#)

### Oyens & Van Eeghen

Oyens & Van Eeghen investit également dans l'art et la culture. Au début de 2019, elle a organisé à nouveau une des « kunstseries » qui donnent, un mois durant, la possibilité à des jeunes artistes et/ou moins connus d'exposer leurs œuvres dans le bureau d'Amsterdam. Par ailleurs, Oyens & Van Eeghen est membre également du Rijksclub du Rijksmuseum. Enfin, Oyens & Van Eeghen sponsorise le Koninklijk Concertgebouw Orkest et l'« Opera op de Parade », un opéra en plein air ouvert à tous sur la Paradeplein à Den Bosch (Bois-le-Duc).

### JM Finn

JM Finn collecte chaque année de l'argent pour deux œuvres caritatives, dont une au moins vient en aide à la communauté locale proche de son siège à Londres. Pour faire vraiment la différence, JM Finn entend soutenir l'œuvre choisie pendant une période de trois ans.

JM Finn contribue également à la réalisation de plusieurs organisations artistiques, notamment la Royal Academy of Arts, qui héberge de nombreux artistes prometteurs. Depuis 1769, cette académie organise chaque année une exposition publique où chaque artiste qui le souhaite peut exposer ses œuvres.

### KPI 15

#### Investissements dans les bâtiments du Groupe Delen

Investissements moyens dans les bâtiments sur une période de dix ans (exprimés en pourcentage du bénéfice net moyen).

Pourcentage du bénéfice net	
2010 - 2019	11,19 %

### KPI 16

#### Événements sportifs et sponsoring par Delen Private Bank

Le tableau ci-dessous montre un aperçu du total des investissements dans des événements artistiques et des actions de sponsoring (y compris les œuvres caritatives) en pourcentage du bénéfice de Delen Private Bank. Le chiffre indiqué est un pourcentage moyen, mesuré sur dix ans. Le gros de ces investissements est consacré au sponsoring des événements artistiques Brafa et Biennale Intérieur.

Pourcentage du bénéfice net	
2010 - 2019	2,45 %

## Delen et les autorités

Dans cette section, nous présentons la relation entre Delen Private Bank et les autorités et ses régulateurs. La Banque met tout en œuvre pour agir de manière intègre et prudente. Elle suit de près les évolutions législatives et les implémente dans ses activités au quotidien.

Le secteur bancaire est soumis à un cadre réglementaire très strict. L'évolution législative rapide exige des adaptations régulières du mode d'organisation et d'exécution des opérations de la Banque. Elle le voit comme une opportunité pour améliorer encore ses services en mettant toujours l'intérêt du client au centre de sa démarche.

La digitalisation du secteur entraîne un cadre législatif toujours plus sévère concernant les applications numériques. Les adaptations motivées par la réglementation exigent une collaboration étroite entre les différents départements de la Banque. La direction veille à la mise en œuvre correcte de ces nouveautés, conformément aux exigences des autorités de régulation et aux normes élevées de la Banque.

## La réglementation principale et son impact sur Delen Private Bank

Chaque année, entrent en vigueur de nouvelles initiatives ou adaptations législatives qui ont une incidence sur le secteur financier. Il n'en a pas été autrement en 2019. Nous passons en revue ci-dessous les principaux thèmes de l'année écoulée.

### MiFID II

La révision de la réglementation MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) est applicable depuis 2018. Deux ans après son entrée en vigueur, les modalités concrètes des dispositions visant à améliorer la protection des investisseurs sont désormais bien ancrées dans la pratique de la Banque, mais aussi du client.

Les dispositions MiFID ont modifié le fonctionnement de la Banque – devant et derrière les écrans. Delen Private Bank veille toujours à suivre de près les éventuelles modifications législatives futures ou les changements d'interprétation pour leur application.

### Législation anti-blanchiment

La législation anti-blanchiment a une grande influence sur les activités de Delen Private Bank, car elle amène le secteur financier à lutter contre les pratiques de blanchiment et le financement du terrorisme. La Banque la respecte scrupuleusement. L'autorité de surveillance du secteur exerce également des contrôles de plus en plus stricts à cet égard. Concrètement, le respect de cette législation implique les opérations suivantes :

- l'identification et l'acceptation des clients
- l'examen de la provenance des avoirs
- le suivi et la surveillance des transactions

### Respect de la vie privée et protection des données

Le Groupe Delen met tout en œuvre pour respecter la législation relative à la protection de la vie privée et des données à caractère personnel et pour informer le client à cet égard.

Toutes les données à caractère personnel auxquelles une entité du Groupe Delen ou un de ses collaborateurs a accès sont traitées, utilisées et conservées conformément aux limites fixées par la législation et la politique interne de l'entité concernée.

Par ailleurs, la Banque répond de manière précise aux questions et préoccupations des clients à propos du traitement de leurs données.

La législation en matière de confidentialité et de protection des données a conduit la Banque à accentuer ses efforts sur le plan de la cybersécurité. La Banque consacre des moyens financiers et humains considérables à la sécurisation de ses systèmes informatiques. Le législateur a lancé plusieurs projets législatifs sur la cybersécurité : la Banque s'y prépare déjà.

La société en général est à présent très attachée au caractère durable des entreprises et des investissements. Cela se traduit par une multiplication des législations et réglementations. Et donc d'évaluations, de rapports et de communications supplémentaires. Par sa politique d'investissement et d'exclusion (voir le chapitre sur le développement durable), Delen Private Bank se profile comme un acteur précurseur du secteur dans le domaine des investissements durables.

### Exigences de capital

Le législateur et les autorités de surveillance lancent des projets complémentaires et contrôlent toujours plus sévèrement la résistance financière des institutions financières. Ils renforcent leur surveillance prudentielle à travers des mécanismes spécifiques en matière de constitution du capital, de gestion des risques et d'évaluation des actifs. La Banque est particulièrement attentive à la manière dont cette surveillance est mise en place à l'échelle européenne et belge. Citons à cet égard l'élaboration des mesures de restauration dans le cadre de scénarios de recovery et le suivi de la réglementation relative aux mécanismes de règlement. Depuis de nombreuses années, Delen Private Bank s'appuie sur une structure bilantaire solide, même dans le contexte actuel de taux d'intérêt bas, voire négatifs.

### Fiscalité

Les régulateurs continuent à élargir le cadre réglementaire visant les constructions fiscales. À l'avenir, certains acteurs, dont les institutions financières, devront respecter une obligation de notification étendue en la matière. La Banque applique de longue date une politique prudente en matière de conseils fiscaux. Elle déconseille à ses clients les structures complexes et l'ingénierie fiscale.

## Contributions à l'impôt des sociétés et au système de protection des dépôts

Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg, Delen Suisse, Cadelam, Cadelux, Oyens & Van Eeghen et JM Finn, en leur qualité d'acteurs financiers importants, contribuent aux recettes de l'État à travers les impôts qu'elles paient et à celles des systèmes nationaux mis en place pour protéger les dépôts. Le montant de l'impôt des sociétés payé en 2019 s'est élevé au total à 34.439.964 euros au niveau du Groupe Delen. Ce dernier a payé également un total de 3 804 228 euros en taxes bancaires destinées à protéger et à développer le système financier. Ce montant comprend notamment la contribution au Fonds de garantie des dépôts et à l'European Resolution Fund. Enfin, des coûts de fonctionnement ont également été payés aux différents régulateurs du marché à hauteur de 1 665 486 euros.

[voir les KPI 17 et 18](#)

### KPI 17

Aperçu des impôts de société, taxes bancaires et coûts de fonctionnement payés (en euros)

	2018	2019
Impôts des sociétés	37.964.384	34.439.964
Taxes bancaires	2.809.563	3.804.228
Coûts de fonctionnement	1.750.177	1.665.486
Total	42.524.123	39.909.679

### KPI 18

Montant moyen des impôts de société payés (en euros)

	Montant moyen des impôts payés	En % par rapport au bénéfice moyen
2010 - 2019	30.666.271	36,16 %





1

---

En un coup d'œil

2

---

Gouvernance et  
matérialité

3

---

Delen et ses  
parties prenantes

4

---

Maîtrise du risque



## Gestion des risques et valeurs fondamentales

Les valeurs de la banque nous guident dans toutes nos activités, souligne René Havaux, CEO de Delen Private Bank. Nous en avons cinq : prudence, durabilité, contact personnel, touche familiale et efficacité. Ces valeurs fondamentales forgent la personnalité de la Banque. Elles la guident dans sa mission, sa stratégie et sa philosophie. La prudence et la durabilité se reflètent également dans la gestion des risques de Delen Private Bank. La première valeur est dans les gènes de la Banque et la deuxième est indispensable à ses yeux pour satisfaire toutes ses parties prenantes.

Le Groupe Delen est confronté quotidiennement à certains risques. Il est donc essentiel de les identifier, d'en évaluer l'impact éventuel et de déterminer précisément la manière dont ils seront gérés. Y réussir requiert une excellente gestion des risques.

Le Groupe Delen inscrit sa mission dans une vision à long terme prudente et pragmatique qui privilégie la satisfaction des clients et la transparence. Il ne prend que les risques liés à son cœur de métier : une gestion de patrimoine responsable qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette culture d'entreprise prudente fonde ainsi l'approche « top-down » appliquée à la gestion des risques au sein du Groupe. Au niveau du Groupe, le Conseil d'administration détermine sa propension au risque, c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'entreprise est prête à accepter certains risques. Cet exercice est effectué pour les différentes catégories de risque :

- risque de crédit
- risque financier
- risque opérationnel
- risque business et stratégique
- risque de réputation

La détermination de la propension au risque prend donc en compte la stratégie de l'entreprise et ses valeurs fondamentales, la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que des facteurs financiers et non financiers.

Ensuite, cette propension au risque est traduite en politiques, procédures et limites de risque concrètes par entité. La gestion des risques de la Banque permet en permanence de les identifier, contrôler et d'en faire rapport à la direction. Dès qu'un risque dépasse le seuil de tolérance prédéterminé, la surveillance se fait encore plus vigilante et des actions sont entreprises en vue de ramener le risque à un niveau acceptable. La direction de la Banque reçoit régulièrement des rapports sur les risques pertinents par entité et les actions menées pour les réduire. La structure organisationnelle plate du Groupe ainsi que ses canaux de communication raccourcis permettent aux chefs de service et aux fonctions de contrôle de chaque entité d'avoir un accès direct à leur direction.

## Une responsabilité de l'ensemble du Groupe et de chaque collaborateur

Au sein de Delen Private Bank, les départements opérationnels collaborent avec les services de contrôle internes en vertu du principe légal des « three lines of defence ». Dans ce système de contrôle, la première ligne (les départements opérationnels) est contrôlée par la deuxième ligne (compliance & risk management). Tant la première ligne que la deuxième sont contrôlées par l'audit, la troisième ligne. Dans le même temps, le comité d'audit et de gestion des risques contrôle de manière structurée les risques de Delen Private Bank sur la base des informations fournies par tous les départements concernés. S'agissant des sujets non financiers (tels que l'environnement, le personnel, les activités sociales, les droits humains et l'anticorruption), les principaux risques auxquels est exposé le Groupe Delen sont les suivants :

### 1. Risques de compliance

Vu le secteur fortement réglementé dans lequel le Groupe Delen opère, un de principaux risques des entités du Groupe est le risque de compliance relatif au cadre législatif existant – même s'il vise les sujets non financiers. Si – malgré tous les efforts – les autorités de contrôle compétentes estiment qu'une réglementation déterminée n'est pas respectée comme il se doit, cela peut entraîner des sanctions, telles que des publications négatives et des amendes. Ainsi, l'ensemble du Groupe Delen devra, entre autres, continuer à entreprendre des actions en vue de prévenir la corruption (par exemple, par le biais du blanchiment ou de la fraude). Pour gérer ce risque le mieux possible, la Banque peut s'appuyer sur une équipe compliance, ainsi que sur des collaborateurs juridiques et spécialisés chacun dans leur domaine (fiscalité, planification financière, gouvernance d'entreprise). La réglementation est suivie scrupuleusement et, au besoin, est expliquée et mise en œuvre dans toute l'organisation. Par ailleurs, une collaboration très étroite est mise en place avec le département informatique de la Banque. Ceci offre l'avantage de pouvoir implémenter de manière rapide et ponctuelle une nouvelle législation dans ses systèmes. La Banque veille ainsi à ce que ses clients, comme elle-même, respectent toujours les obligations légales en vigueur.

### 2. Risques de réputation

La réputation est l'image que des parties prenantes extérieures se font d'une organisation. Un risque de réputation peut donc découler de divers facteurs et situations. Pour le Groupe Delen, il va dès lors de soi que toutes les entités doivent veiller à la qualité de leurs prestations, mais également à d'autres facteurs susceptibles de jouer un rôle dans la perception du Groupe Delen par ses parties prenantes.

#### a) Risque de réputation en raison d'une moindre qualité de service

La satisfaction est bien entendu un des principaux objectifs poursuivis au sein du Groupe Delen. C'est aussi la raison pour laquelle la confiance et l'intégrité sont des principes fondamentaux déterminants. Cependant, si le Groupe Delen perdait — pour diverses raisons — la confiance de ses clients, il serait exposé à un risque de réputation substantiel.

#### b) Risque de réputation en raison du non-respect de la législation

Le non-respect de la réglementation par les entités du Groupe Delen les expose non seulement à un risque de compliance, mais aussi à un risque de réputation. Il se matérialiserait par exemple si un des établissements était dépeint négativement dans la presse.

#### c) Risque de réputation en raison d'une perception négative

Indépendamment des prestations et des efforts visant à respecter la réglementation, le Groupe Delen court toujours le risque qu'une de ses parties prenantes perçoive négativement une ou plusieurs entités du Groupe Delen. Les entreprises opérant au sein du Groupe Delen veillent donc particulièrement à adopter une position correcte et responsable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes. La banque attache une très grande importance à la réputation qu'elle s'est construite, qui est le résultat d'années d'efforts visant à faire primer la satisfaction du client. Le Groupe Delen continue à tout mettre en œuvre pour respecter ses valeurs fondamentales et préserver la bonne réputation de la Banque.

### 3. Sécurité des données et cyberrisques

Vu le risque croissant de cybercriminalité d'une part et les risques de vol ou d'abus des données à caractère personnel d'autre part, la protection des données des clients ainsi que la sécurisation des systèmes informatiques sont deux aspects requérant une très grande attention. S'agissant des données à caractère personnel des clients, Delen Private Bank fait de la discrétion une de ses vertus cardinales. Gérer avec prudence les données confidentielles est l'une de ses priorités. La Banque gère et protège les données à caractère personnel de ses clients en y mettant le plus grand soin. La gestion des risques sur le plan de la sécurité des données repose entre autres sur des procédures de gestion des accès aux espaces physiques et aux systèmes, sur l'anonymisation des données des clients dans les systèmes et sur un système de classification des fichiers. Concernant les cyberrisques, la Banque s'appuie sur un large éventail de systèmes de contrôle, visant tant la prévention que la détection des irrégularités, en vue de protéger ses applications, logiciels et infrastructures contre des menaces extérieures. Par ailleurs, la Banque a recours également à des tests d'intrusion externe et fait appel à des chercheurs éthiques pour mesurer et améliorer en continu la qualité de sa protection contre la cybercriminalité.

### 4. Stagnation de la croissance et de la motivation au sein de l'entreprise

Le non-respect de la législation ou l'atteinte à la réputation pourraient à leur tour contribuer à la stagnation de la croissance des entités du Groupe Delen. La croissance de ses sociétés dépend aussi de l'engagement, de la motivation et de l'expérience de ses collaborateurs. Le Groupe Delen continue donc à investir dans leur bien-être, leur propose des formations nécessaires et cherche à conserver, dans son personnel, l'équilibre entre collaborateurs chevronnés et jeunes recrues, par exemple en organisant des événements pour les jeunes, tels que le Delen Hackathon et la Delen Academy.



## Nos bureaux en Belgique

<b>Anvers</b> Jan Van Rijswijcklaan 162/11 2020 Anvers +32 (0)3 244 55 66	<b>Liège</b> Boulevard d'Avroy 4 4000 Liège +32 (0)4 232 28 11
<b>Anvers – Nord</b> Augustijnslei 52 2930 Brasschaat +32 (0)3 244 57 50	<b>Louvain</b> Bondgenotenlaan 140 3000 Louvain +32 (0)16 29 89 89
<b>Bruxelles</b> Avenue de Tervueren 72 1040 Bruxelles +32 (0)2 511 84 10	<b>Namur</b> Chaussée de Liège 654C 5100 Jambes +32 (0)81 32 62 62
<b>Campine</b> Nijverheidsstraat 13 2260 Westerlo +32 (0)14 27 90 00	<b>Roulers</b> Kwadestraat 151b/51 8800 Roulers +32 (0)51 24 16 16
<b>Gand</b> Coupure Rechts 102 9000 Gand +32 (0)9 210 47 60	<b>Waregem</b> Vredestraat 53/11 8790 Waregem +32 (0)56 24 20 50
<b>Hasselt</b> Thonissenlaan 11 3500 Hasselt +32 (0)11 71 10 10	<b>Waterloo</b> Drève Richelle 167 1410 Waterloo +32 (0)2 741 28 00
<b>Knokke</b> Elizabetlaan 92 8300 Knokke +32 (0)50 23 05 85	

N'hésitez pas à prendre contact avec l'un de nos sièges ou à consulter le site [www.delen.be](http://www.delen.be) pour un rendez-vous sans engagement.

## Notre succursale aux Pays-Bas

Oyens & Van Eeghen – Part of Delen Private Bank  
[www.oyens.com](http://www.oyens.com)

## Nos filiales

Delen Private Bank Luxembourg  
[www.delen.lu](http://www.delen.lu)

JM Finn Royaume-Uni  
[www.jmfinn.com](http://www.jmfinn.com)