

Résumé – Rapport annuel  
Groupe Delen Private Bank groupe

31 DÉCEMBRE 2025

DELEN

---

PRIVATE BANK

## Tables des matières

<b>1</b>	<b>Avant-propos du CEO</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Le Groupe Delen Private Bank en quelques chiffres</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Delen Private Bank : stratégie, chaîne de valeur et structure</b>	<b>4</b>
3.1	L'approche globale de Delen en matière de gestion patrimoniale, fondée sur ses valeurs fondamentales	4
3.2	Actionnariat stable et bonne gouvernance	7
<b>4</b>	<b>Aperçu financier</b>	<b>10</b>
4.1	2025 : une nouvelle année de résultats records	10
4.2	Perspectives pour 2026	16
4.3	Commentaires sur le compte de résultat	16
<b>5</b>	<b>Bilan en matière de durabilité</b>	<b>18</b>
5.1	Validation des thèmes matériels ESG importants	18
5.2	Investissement responsable - dialoguer avec les entreprises pour maîtriser les risques et créer un ancrage positif	19
5.3	Les collaborateurs – développer inlassablement le capital humain	20
5.4	Clients – protection des données des clients grâce à la sécurité des données	22
5.5	Gouvernance saine et intègre – pérennisation de la culture d'entreprise familiale	22

## 1 Avant-propos du CEO

### À notre propre rythme

La gestion patrimoniale est un marathon, pas un sprint. Ceux qui trouvent le bon rythme tiennent la distance. Cela vaut tant pour le sport et la musique que pour notre secteur. Le rythme apporte de la constance, et c'est précisément le fondement du succès de Delen Private Bank. Car le succès ne naît pas de moments exceptionnels, mais de ce que nous faisons chaque jour, avec **précision** et discipline.

En 2025, Delen a maintenu son tempo maîtrisé. Avec 76,4 milliards d'euros sous gestion et une croissance portée tant par des clients existants que de nouveaux clients, sur l'ensemble de nos marchés, le Groupe Delen confirme la stabilité de sa trajectoire.

Cette performance est d'autant plus exceptionnelle que 2025 fut une année marquée par l'intégration de trois acquisitions. Dierickx Leys en Belgique, ainsi que Petram & Co et Servatus Vermogensbeheer aux Pays-Bas, ont naturellement trouvé leur place au sein du Groupe. J'ai observé une réelle implication et un bel **esprit d'équipe** dans tous les départements, ainsi qu'une grande ouverture de la part de nos nouveaux collègues pour adopter notre dynamique de travail. La collaboration entre toutes les équipes a permis à la fois de solides entrées de capitaux et une intégration harmonieuse. J'en suis particulièrement fier.

La force de Delen réside dans son **efficience**, à tous les niveaux de l'organisation. Nous avançons par petites étapes, mais toujours dans la même direction. Et les clients le perçoivent bien, notamment dans le temps que nous leur consacrons, **à eux et à leur famille**. Ils font confiance à notre **offre claire** : ils savent ce qu'ils peuvent attendre de nous et de notre accompagnement dans la gestion de leur patrimoine, au sens large. Enfin, notre excellence opérationnelle garantit **qualité et continuité**.

Ensemble, ces trois éléments (approche pragmatique, offre claire et excellence opérationnelle) soutiennent durablement la croissance de la Banque. Les beaux résultats de notre récente enquête de satisfaction l'ont confirmé à nouveau : nos clients apprécient cette approche.

Nos collaborateurs sont, sans aucun doute, le facteur déterminant de la satisfaction client. Mais la technologie joue aussi un rôle, en soutien. En 2025, nous avons franchi de nouvelles étapes en matière d'intelligence artificielle (IA) : automatisation des processus, analyse de données, reporting. Ce que l'IA ne pourra jamais remplacer, toutefois, c'est une vraie conversation. La **passion** ne s'automatise pas.

Des clients satisfaits, c'est évidemment l'essentiel. Chaque client doit se sentir bien accueilli et **respecté** à tous niveaux, dès le premier contact. C'est pourquoi, après plusieurs années d'accélération, nous optons délibérément pour une phase de temporisation et de consolidation. Celui qui connaît son rythme n'est jamais pressé.



Pour préserver l'équilibre entre accélération et ralentissement, la Direction a élaboré un plan stratégique à l'horizon 2030 en concertation avec de nombreux collaborateurs. Ce plan **ambitieux** affine nos objectifs et sert de boussole. Cette **vision à long terme** nous guide, mais nous ne voulons pas nous focaliser uniquement sur la ligne d'arrivée. L'essentiel est de franchir chaque étape de la meilleure manière qui soit.

Je profite de l'occasion pour éclairer l'un des piliers du plan 2030 : la préservation de notre ADN. La croissance de la Banque ouvre de belles perspectives et opportunités, et nous aide à attirer de nouveaux talents. Je constate aussi combien le succès de Delen crée des ambassadeurs en interne — des collègues fiers de la Banque, qui portent son histoire avec conviction. C'est là toute la force de la culture Delen, qui est solidement ancrée. Selon moi, préserver cet ADN est une priorité claire pour les années à venir. Nos valeurs d'entreprise me servent de repères : esprit familial, contact personnel, vision à long terme, précision et efficience. Et nos valeurs individuelles — passion, respect, ambition, esprit d'équipe et transparence — m'aident à faire les bons choix, jour après jour. Je suis heureux de voir à quel point elles vivent réellement dans l'organisation, dans la manière dont les collègues interagissent avec les clients et entre eux.

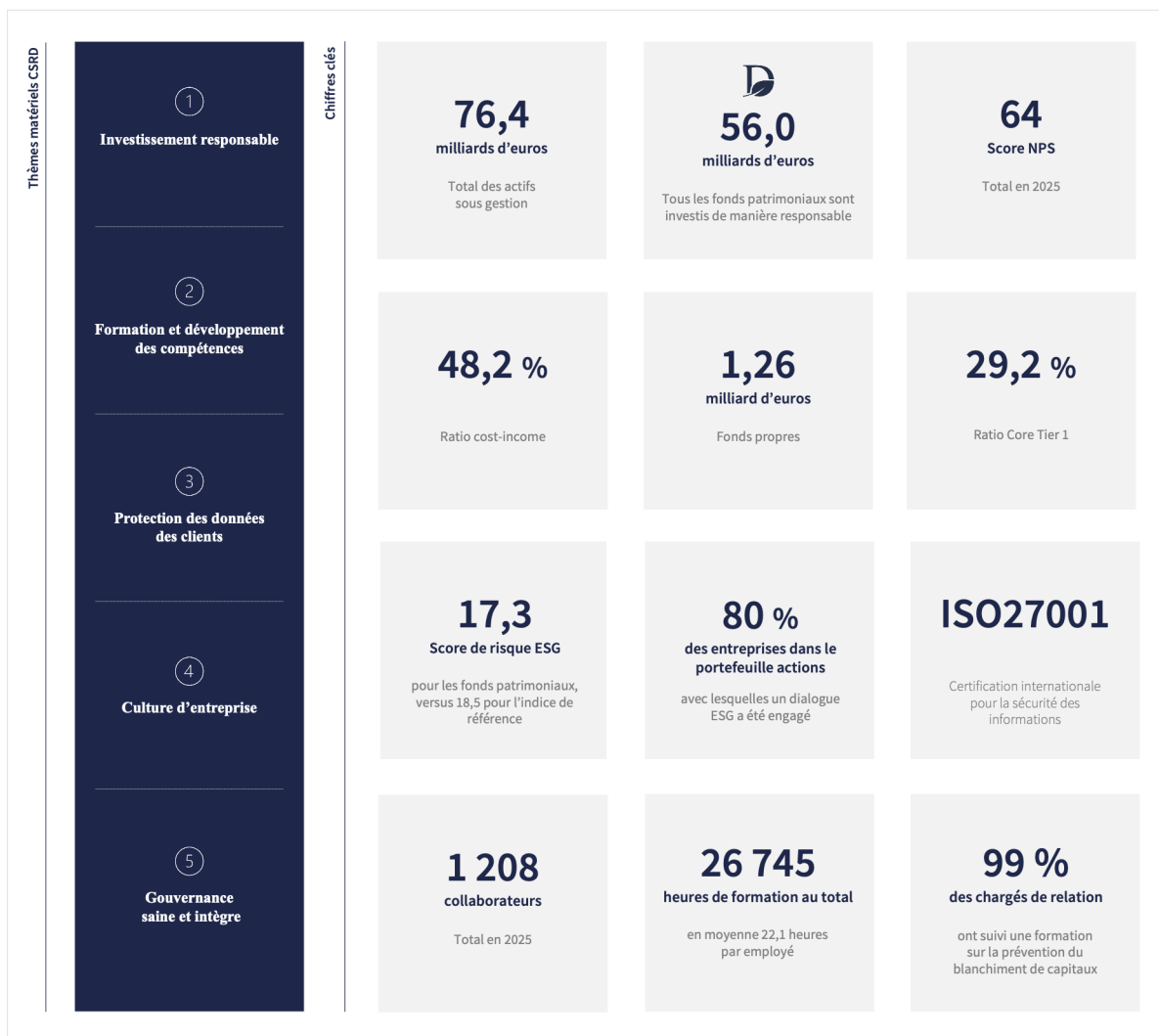
Cela m'inspire confiance. Car lorsque les valeurs donnent la direction, le rythme s'installe naturellement. Et à ce rythme, nous pouvons aller très loin.

**Michel Buysschaert**  
CEO du Groupe Delen Private Bank

## 2 Le Groupe Delen Private Bank en quelques chiffres

Grâce à une croissance organique et externe et aux effets positifs du marché, le montant des actifs sous gestion de Delen Private Bank a atteint un niveau record en 2025, dans toutes les régions où elle est présente. Notre offre intégrée d'investissements responsables et de planification patrimoniale sur mesure a également permis de séduire de nombreux clients nouveaux et existants cette année. Le niveau d'efficacité opérationnelle, soutenu par un bilan solide, reste élevé. La forte culture d'entreprise de Delen, fondée sur des valeurs familiales, une approche personnelle et l'établissement de relations à long terme, vise avant tout la satisfaction des clients et des collaborateurs.

Voici quelques chiffres marquants concernant l'année 2025, tant sur le plan financier qu'en termes de durabilité.

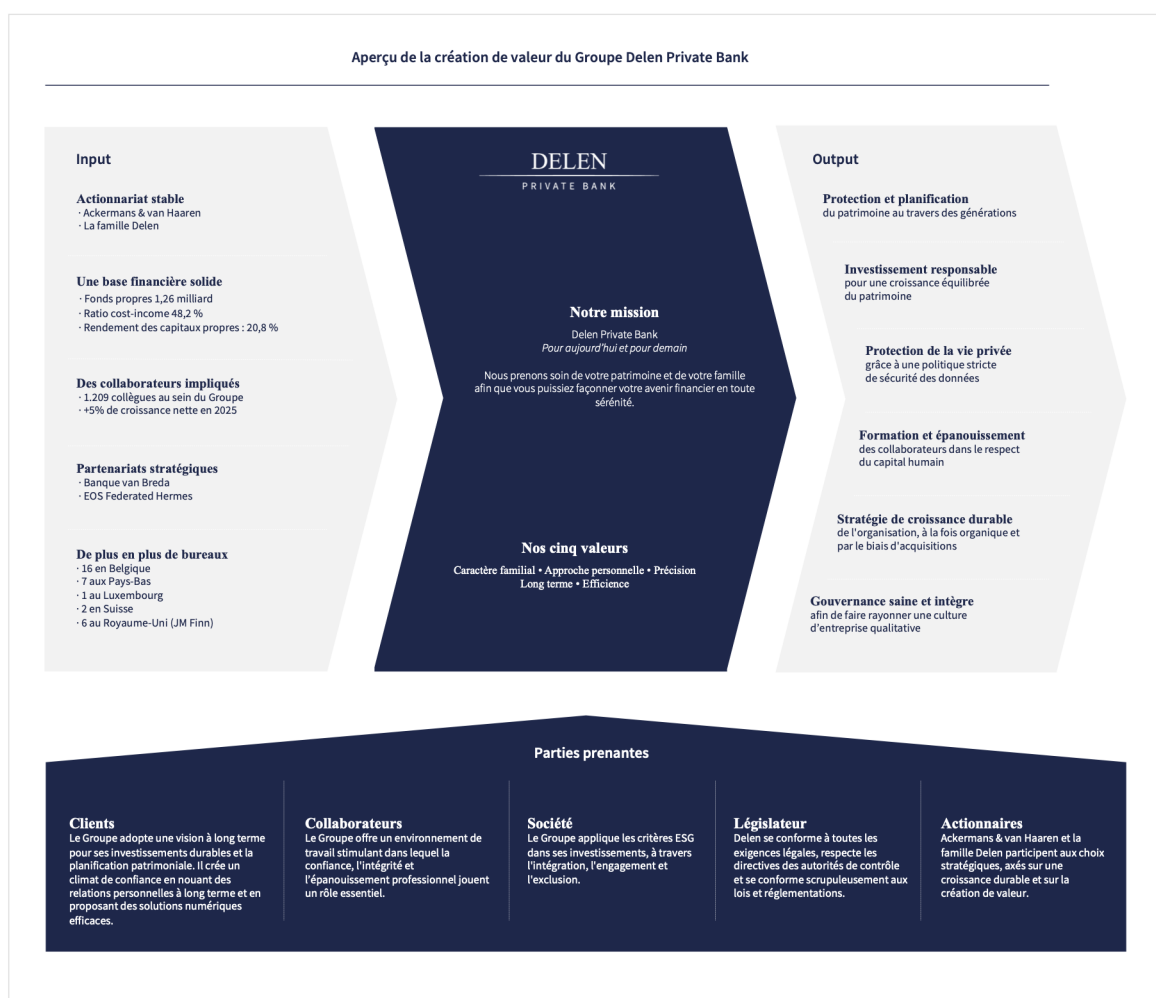


### 3 Delen Private Bank : stratégie, chaîne de valeur et structure

Gérer et planifier le patrimoine de particuliers, de clients institutionnels et d'entreprises : tel est le projet de Delen Private Bank. Une grande fidélité de la clientèle, une exécution opérationnelle sans faille, des performances régulières, une offre intégrée de gestion et de planification patrimoniale ainsi qu'une étroite collaboration avec la Banque Van Breda sont les fondements de notre succès. En Belgique, Delen Private Bank est une valeur sûre. Elle possède également des bureaux aux Pays-Bas - où elle étend sa présence -, au Luxembourg, en Suisse et au Royaume-Uni (JM Finn).

Animée par sa mission, qui consiste à guider ses clients vers la sérénité et l'indépendance financière, Delen Private Bank se concentre sur son cœur de métier, la gestion patrimoniale intégrée, et déploie une stratégie de croissance fructueuse dans les cinq pays où elle est présente. En tant que gestionnaire de patrimoine, elle crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes : clients, collaborateurs, société, actionnaires et législateur.

Vous trouverez dans les pages qui suivent une présentation des activités et de la stratégie de la Banque, ainsi qu'une description de la structure de ses organes de gouvernance.



#### 3.1 L'approche globale de Delen en matière de gestion patrimoniale, fondée sur ses valeurs fondamentales

Delen Private Bank est active dans le secteur de la banque privée, spécialisée dans la gestion (principalement discrétionnaire) et la planification patrimoniale de ses clients. Sa mission est claire : prendre soin de la famille et du patrimoine du client, afin qu'il ou elle puisse préparer son avenir financier en toute sérénité.

La Banque gère et planifie le patrimoine de ses clients de manière active, responsable et réfléchi afin de générer une croissance équilibrée et d'assurer une transmission efficace aux générations suivantes. Cette approche intégrée offre une certaine liberté financière et de la sérénité aux clients, pour aujourd'hui et pour demain.

### 3.1.1 Les 5 valeurs fondamentales de Delen Private Bank

Animée par un souci d'indépendance financière, Delen Private Bank propose à ses clients une offre globale de gestion de patrimoine. Elle s'appuie sur ses cinq valeurs fondamentales pour mener à bien cette mission. Préserver les valeurs et l'ADN de Delen Private Bank est au cœur du développement futur de notre organisation. Dans un contexte de croissance continue, c'est un de nos défis majeurs.

Pour renforcer ce socle, la direction s'est penchée, au travers d'une série d'ateliers, sur la réaffirmation et l'affinement des cinq valeurs fondamentales. Ces valeurs ont été redéfinies et actualisées, tout en respectant leur signification d'origine.

- **Approche personnelle** : Le service au client prend corps dans le lien personnel que le chargé de relation tisse avec lui. En tant qu'interlocuteur attitré, il est proche du client : disponible, impliqué et discret. Depuis l'environnement chaleureux des bureaux, il accompagne le client tout au long des différentes étapes financières de sa vie, en portant une attention particulière à ce qui compte vraiment pour lui.
- **Caractère familial** : Depuis 1936, Delen Private Bank, portée par la famille Delen, trace sa propre voie en tant qu'entreprise familiale belge. Bien que la Banque compte aujourd'hui parmi les participations stratégiques d'Ackermans & van Haaren, la culture familiale reste un élément fondamental : stable, loyale et attentionnée. Delen Private Bank est et reste une Banque familiale qui s'adresse aux familles.
- **Long terme** : La vision de Delen Private Bank va bien au-delà des soubresauts du quotidien. Elle est claire et construite dans une perspective à long terme. Elle est également empreinte de sérénité et s'inscrit dans la continuité, qu'il s'agisse de gestion patrimoniale ou de planification. Les décisions d'investissement sont toujours prises en connaissance de cause et dans le souci d'une gestion responsable. La Banque investit aussi dans l'humain, c'est-à-dire dans les relations durables avec les clients, les collaborateurs, les partenaires et la génération suivante.
- **Précision** : La précision est le fil rouge qui guide toutes nos activités. Les risques sont gérés en connaissance de cause et soumis à des processus et des contrôles clairs. Que ce soit en matière de transparence de la communication, de sécurité informatique et de solutions juridiquement sûres, la prudence, la qualité et le souci du détail restent au cœur des préoccupations.
- **Efficience** : La Banque agit avec discernement, en s'appuyant sur le bon sens et en se concentrant sur son expertise spécifique. Les initiatives qui font progresser le client sont prioritaires, et toute complexité inutile est évitée. Une communication claire et des applications numériques conviviales, comme l'application Delen et Delen OnLine, garantissent des services disponibles, accessibles et personnels.

Dans une phase ultérieure (en 2026), des sessions ADN seront organisées pour tous les collaborateurs de Delen Continental. Car la force de Delen réside dans ses valeurs mêmes, mais aussi dans la manière dont elles s'expriment au quotidien. C'est cette mise en pratique qui définit Delen en tant qu'organisation et qui exige une attention, une précision et une implication constantes pour les préserver, les protéger et les transmettre aux générations futures.

### 3.1.2 Une approche globale : les activités de Delen Private Bank

Delen Private Bank adopte une approche globale et envisage le patrimoine sous toutes ses facettes - passé, présent et futur.

Delen Private Bank propose des solutions patrimoniales stratégiques qui offrent aux clients perspectives, rendements, sécurité et confiance. Les clients peuvent compter sur un partenaire qui évolue avec eux et les accompagne à chaque étape de leur parcours vers leur liberté financière.

#### **Mettre en oeuvre un projet patrimonial global requiert une vue d'ensemble du patrimoine**

Une gestion et une planification réussies exigent une bonne compréhension du patrimoine. Delen Private Bank dresse pour ses clients un aperçu complet et détaillé de leur patrimoine : portefeuille d'investissement, biens immobiliers, produits d'assurance, collections d'art ou autres éléments faisant partie de leur patrimoine.

Grâce à des solutions numériques efficaces et hautement sécurisées, comme l'application Delen et Delen OnLine, les clients peuvent accéder à cet aperçu complet à tout moment et en tout lieu. Lorsque l'ensemble du patrimoine a été cartographié, complété par l'arbre généalogique et les droits de propriété, le chargé de relation peut offrir à ses clients un service de gestion et de planification de haute qualité.

#### **Une gestion patrimoniale axée sur la croissance et la liberté financière**

La gestion discrétionnaire (gestion au nom et pour le compte du client) vise une croissance équilibrée des avoirs des clients grâce à une approche proactive et réfléchie en matière d'investissement. Les portefeuilles des clients de Delen Private Bank sont composés de fonds d'investissement constitués d'obligations, d'actions et d'autres instruments financiers soigneusement sélectionnés. La gestion de ces fonds est confiée à Cadelam, une filiale de Delen Private Bank.

La stratégie d'investissement active suivie par Cadelam est fondée sur des convictions concernant les marchés, les valorisations et les perspectives. La composition du portefeuille est dynamique et repose sur l'analyse par Cadelam des tendances thématiques, du contexte économique ainsi que sur des considérations ESG. Il importe à cet égard d'instaurer un dialogue avec les entreprises en portefeuille (engagement).

L'appétit pour le risque du client, défini dans son profil d'investissement, constitue un élément crucial de la gestion. La Banque propose huit profils, allant de très défensif à très dynamique.

Delen Private Bank recherche une croissance équilibrée du patrimoine mais vise également à le protéger. La sensibilité et la dépendance à certains chocs sont constamment mesurées et régies par la gestion rigoureuse des risques assurée par Cadelam. La diversification, la liquidité et la qualité des entreprises sont à cet égard des éléments clés.

Les fonds d'investissement sont des entités juridiques distinctes (SA luxembourgeoises ou belges), qui n'ont pas de lien avec Delen Private Bank. Elles sont strictement réglementées par la législation luxembourgeoise et/ou belge, sous le contrôle des autorités financières respectives de ces deux pays. Cette structure offre aux clients un niveau supplémentaire de protection et de transparence.

Les entreprises peuvent également s'adresser à Delen Private Bank pour la gestion de leurs actifs, par exemple pour un investissement RDT (revenus définitivement taxés).

### **Une planification patrimoniale sur mesure, axée sur la protection et la transmission entre générations**

Delen Private Bank propose également à ses clients des services de planification patrimoniale afin de préserver leurs avoirs dans le futur. Ils visent à assurer la liberté financière des clients, pour aujourd'hui et pour demain. Un nouvel outil de suivi de l'évolution patrimoniale, lancé au cours de l'année 2025, permet désormais de mieux affiner encore ces services.

Partant de la vue d'ensemble du patrimoine actuel, le chargé de relation ou l'estate planner effectue une simulation de l'évolution du patrimoine du client dans le temps, ainsi que des droits de succession qui seront dus s'il ne prend aucune mesure. Le client dispose ainsi d'une vue claire de l'évolution de son patrimoine, des options qui permettent de l'optimiser et des éventuels points d'attention. La Banque propose ensuite une planification adaptée aux projets financiers, professionnels et personnels du client et suggère des actions possibles pour parvenir à une planification patrimoniale optimale. Par exemple, une donation, la rédaction et la modification d'un contrat de mariage ou d'un testament. Le client bénéficie ainsi d'une planification patrimoniale adaptée à l'ensemble de son patrimoine, immobilier et mobilier.

Les entreprises peuvent elles aussi s'adresser à Delen Private Bank pour des conseils fiscaux et juridiques de première ligne en matière de gestion, de succession, de transmission d'entreprise et de bonne gouvernance.

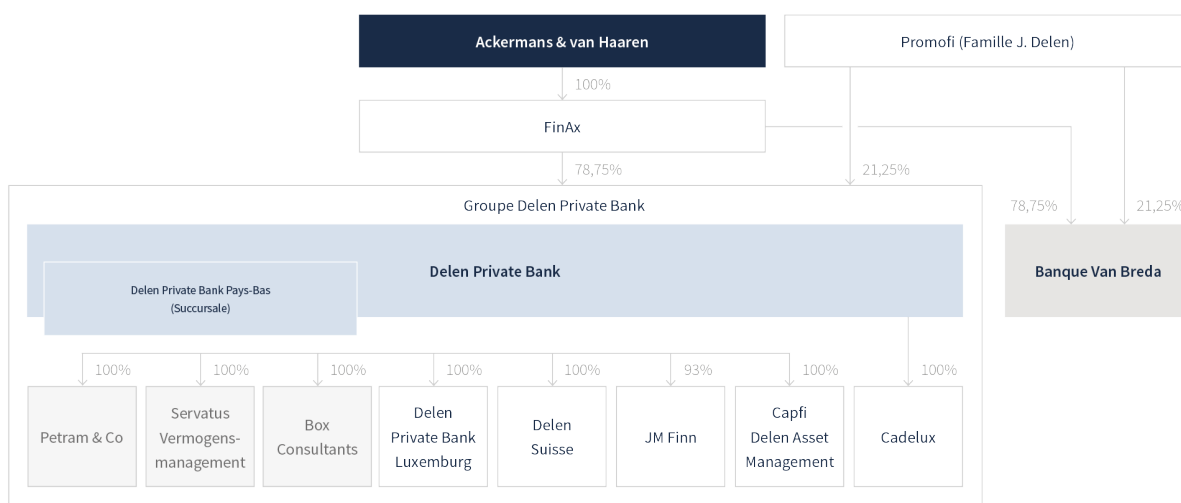
### 3.2 Actionnariat stable et bonne gouvernance

Le Groupe Delen Private Bank est détenu par deux actionnaires stables et solides : Ackermans & van Haaren et la famille J. Delen (via la société Promofi). Ensemble, ils prennent les décisions stratégiques.

La collaboration avec Ackermans & van Haaren remonte à 1992, lorsque le holding Delen a fusionné avec cette société d'investissement anversoise. Notre banque sœur, la Banque Van Breda, se concentre sur les entrepreneurs et les titulaires de professions libérales.

La forte croissance de Delen Private Bank et de la Banque Van Breda a fait du pôle financier une branche rentable et importante au sein du groupe Ackermans & van Haaren.

Note relative au diagramme ci-dessous : Petram & Co, Servatus Vermogensmanagement et Box Consultants ont été acquises en 2024 et 2025. Dès que l'ensemble des clients auront été transférés, ces entités seront liquidées.



Situation au 31 décembre 2025

### 3.2.1 Comité de direction

Le Comité de direction de la Banque est responsable de l'exécution de la stratégie de la Banque, en suivant les lignes directrices définies par le Conseil d'administration. Il assure la gestion quotidienne de la Banque et la direction de ses différents services, dont les responsables lui font rapport. Le Comité de direction suit de près les performances de la Banque et supervise la gestion des risques.

#### Michel Buyschaert



##### CEO

- Politique commerciale générale
- Ressources humaines
- Supervision des sièges
- Audit
- Risk
- Suivi Cadellam
- JM Finn (Conseil d'administration)
- Delen Private Bank Luxembourg (Conseil d'administration)

#### Eric Lechien



##### CFO & Administrateur délégué

- Finance
- Acquisitions et suivi des participations
- ALM & Trésorerie
- Privacy
- ESG
- Agents
- Suivi Luxembourg
- Suivi JM Finn
- Delen Private Bank Luxembourg (Conseil d'administration)
- JM Finn (Conseil d'administration)

#### Alexandre Delen



##### Administrateur délégué

- IT
- Operations (dont Trading)
- Services généraux
- Suivi Luxembourg
- Delen Private Bank Luxembourg (Conseil d'administration)
- Information Security

#### Katrin Eyckmans



##### Administrateur délégué

- Compliance + AML
- Service juridique
- Service fiscal
- Estate Planning

#### Matthieu Cornette



##### Administrateur délégué

- Sales Support
- Investment Office
- Supervision des sièges Bruxelles & Wallonie
- Marketing & Communication

#### Bart Menten



##### Administrateur délégué

- Bank Van Breda
- Hunting/Prospection clients
- Crédits
- Famille & Patrimoine

### 3.2.2 Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Delen Private Bank est chargé de déterminer la politique générale de la Banque et de superviser le Comité de direction. Forts de leur riche expérience, les membres du Conseil d'administration évaluent la politique et les performances de la Banque sous différents angles. Le Conseil d'administration a pris position en ce qui concerne la diversité des genres. Sur la base du nombre actuel d'administrateurs, le conseil d'administration vise une représentation d'au moins deux femmes.

#### Président



**Jacques Delen**  
Président du Conseil d'administration

#### Administrateurs

**Alexandre Delen**  
Administrateur délégué

**Eric Lechien**  
Administrateur délégué

**Luc Bertrand**  
Administrateur

**Piet Dejonghe**  
Administrateur

**Philippe Lambrecht**  
Administrateur

**Bart Menten**  
Administrateur délégué

**Eric Pulinx**  
Administrateur indépendant

**Matthieu Cornette**  
Administrateur délégué

**Tom Bamelis**  
Administrateur

**Stephan Géron**  
Administrateur

**Dirk Wouters**  
Administrateur

**Katrin Eyckmans**  
Administrateur délégué

**Michel Buyschaert**  
Administrateur délégué

**John-Eric Bertrand**  
Administrateur

**Constant Korthout**  
Administrateur indépendant

### 3.2.3 Comité d'audit et des risques

Un comité d'audit a été créé au sein du Conseil d'administration. En 2014, il est transformé en comité d'audit et des risques. Ce comité est notamment chargé de contrôler le processus d'information financière, de veiller au respect des règles administratives, juridiques et fiscales, et d'établir des procédures de contrôle interne. Il conseille également le conseil d'administration sur le degré actuel et futur de tolérance aux risques et sur la stratégie de risque.

Tous les membres du comité d'audit et des risques disposent de l'expertise nécessaire en matière de comptabilité et d'audit ainsi que des connaissances, de l'expertise, de l'expérience et des compétences nécessaires pour comprendre et appréhender la stratégie et la tolérance aux risques de la Banque.

Au 31 décembre 2025, le comité d'audit et des risques était composé comme suit :



La composition la plus récente des organes de direction de la Banque est présentée sur le site Internet (via le code QR). Elle peut différer de la composition à la fin de l'année de référence.

#### Comité d'audit et des risques

**Piet Dejonghe**  
Président

**Constant Korthout**  
Administrateur indépendant

**Eric Pulinx**  
Administrateur indépendant

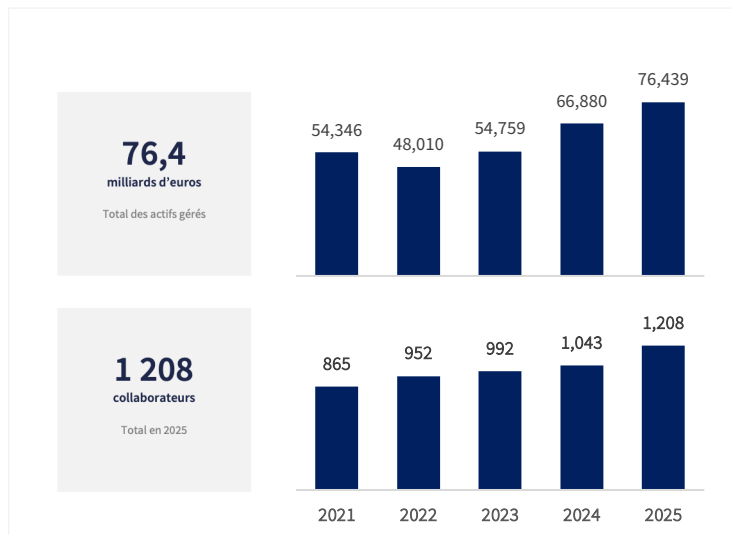
## 4 Aperçu financier

Cette section décrit les principales évolutions financières du Groupe Delen Private Bank, ainsi que la stratégie de croissance dans les cinq pays où il est présent. Elle passe ensuite en revue les perspectives pour 2026 et analyse plus en détail le compte de résultat.

### 4.1 2025 : une nouvelle année de résultats records

La croissance équilibrée de la Banque au cours des cinq dernières années illustre un développement cohérent et durable. Tant les actifs sous gestion que le nombre de collaborateurs suivent une trajectoire parallèle, témoignant ainsi d'une expansion réfléchie.

Au cours des 5 dernières années, les actifs sous gestion ont enregistré un taux de croissance annuel composé (Compound Annual Growth Rate ou CAGR) de 11,12 %. Cet indicateur reflète le taux de croissance annuel moyen sur plusieurs années. Il lisse les fluctuations entre les années individuelles et offre une vision claire de la tendance sous-jacente.



Sur la même période, le nombre de collaborateurs a progressé, le CAGR ayant atteint 9,05 %. Cette évolution simultanée souligne que la croissance de la Banque va de pair avec le renforcement de l'organisation. Elle est inhérente au modèle du private banking dans lequel le service personnalisé et la proximité occupent une place centrale.

#### 4.1.1 Les actifs sous gestion en progression continue

Fin 2025, les actifs consolidés sous gestion du Groupe Delen Private Bank s'élevaient à 76,44 milliards d'euros, soit une hausse substantielle par rapport aux 66,88 milliards d'euros de 2024.

Deux éléments ont contribué à cette performance : une forte croissance organique en Europe continentale et les acquisitions continues ainsi que leur intégration réussie en Belgique et aux Pays-Bas. Le climat boursier volatil qui a prévalu en 2025 n'y est pas étranger non plus, même s'il a été beaucoup moins marqué que les années précédentes.

Le Groupe a enregistré un niveau record d'apports bruts et un niveau élevé d'apports nets, confirmant ainsi la solidité de son modèle de croissance. Les apports ont été largement répartis dans tous les sièges du Groupe (sur le continent et au Royaume-Uni) et ont été stimulés à la fois par des clients existants et de nouveaux clients. Ils concernent presque exclusivement le secteur de la gestion patrimoniale discrétionnaire (soit pour Delen Private Bank Continental (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg et Suisse), 92 % de l'ensemble des actifs sous gestion).

Cette performance est encore plus remarquable si l'on tient compte des efforts opérationnels supplémentaires consentis pour intégrer Dierickx Leys, une acquisition annoncée en 2024 et finalisée le 1<sup>er</sup> avril 2025.



La **Belgique** a contribué à hauteur de 55,2 milliards d'euros au total des actifs sous gestion. En 2025, nos services intégrés ont été renforcés par le lancement de « l'outil de suivi de l'évolution patrimoniale », un nouvel instrument numérique qui offre aux clients une vision dynamique de l'évolution potentielle de leur patrimoine tout au long des différentes phases de leur existence.

En Belgique, la réforme fiscale a suscité beaucoup d'incertitude auprès de nombreux clients. Les équipes commerciales de Delen se sont efforcées de leur apporter de la clarté, de les conseiller et de les rassurer à ce sujet. De leur côté, les équipes IT et opérationnelles ont activement préparé l'entrée en vigueur de la future réforme.

L'afflux important de capitaux reflète le dévouement des équipes commerciales et administratives, soutenues par l'infrastructure IT de pointe de la Banque, qui garantit une procédure d'intégration fluide et efficace.

Ces atouts se sont révélés particulièrement précieux lors de l'intégration réussie d'environ 6.000 clients individuels de Dierickx Leys, réalisée en neuf mois à peine. La fusion des deux organisations a été finalisée à la fin de l'année, en même temps que le transfert vers Delen des comptes clients restants.

Le nouveau bâtiment à Knokke, inauguré en décembre 2024, a insufflé une belle dynamique, même supérieure aux attentes qui étaient pourtant déjà élevées. Le bureau de Wavre a ouvert ses portes en 2025.



La contribution de la Banque Van Breda a, une fois de plus, été importante : à la fin de l'année, Delen gérait en effet 19,2 milliards d'euros pour des clients apportés via le réseau de la Banque Van Breda, soit près de 31 % du total des actifs sous gestion.

Aux **Pays-Bas**, Delen Private Bank a contribué à hauteur de 4,7 milliards d'euros au total des actifs sous gestion, soit une hausse significative par rapport aux 3,4 milliards d'euros en 2024. Les activités de fusion et d'acquisition de la Banque se sont poursuivies à un rythme soutenu dans des régions prometteuses comme Utrecht et (à nouveau) Den Bosch (Bois-le-Duc). Elles renforcent une fois de plus la position des Pays-Bas en tant que pôle stratégique sur le continent. L'acquisition de Petram & Co (en février) et de Servatus Vermogensbeheer (en avril), toutes deux finalisées le 1<sup>er</sup> octobre, ont contribué à la croissance des actifs sous gestion. Au-delà des apports de fonds supplémentaires, ces opérations ont insufflé une nouvelle dynamique au sein des équipes commerciales et auprès des clients, renforçant ainsi la position de la Banque sur le marché et l'implication de chacun.

**La Suisse et le Luxembourg** (qui totalisent 3 milliards d'euros) ont enregistré une croissance régulière de leurs actifs sous gestion. Les collègues de Genève ont continué à se concentrer sur les expatriés belges et néerlandais vivant en Suisse, et le Luxembourg a fait de même avec les clients de la Grande Région.

Chez **JM Finn (dont Delen Private Bank détient 93,5 %)**, gestionnaire d'actifs au Royaume-Uni, les actifs sous gestion ont augmenté pour atteindre 13,6 milliards d'euros (11,9 milliards de livres sterling) à la fin de 2025, contre 13,1 milliards d'euros (10,9 milliards de livres sterling) en 2024. Malgré l'amélioration des apports bruts, les flux nets de capitaux sont restés sous pression. L'entreprise a pris de nouvelles mesures pour améliorer son efficacité, notamment en renforçant son offre de base afin de proposer une solution de gestion patrimoniale diversifiée et rentable aux clients sans besoins complexes. Environ 84 % des actifs sont gérés de manière discrétionnaire.

#### 4.1.2 L'augmentation du personnel évolue avec les actifs sous gestion

Delen Private Bank connaît une croissance rapide. Pour continuer à garantir les caractéristiques spécifiques de ses services - personnels, disponibles, accessibles - la Banque étoffe chaque année ses effectifs.

En 2025, 160 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe, parmi lesquels des collègues issus des acquisitions de Dierickx Leys, Servatus Vermogensbeheer et Petram & Co, ainsi que les personnes recrutées pour mener à bien l'intégration et soutenir la croissance. Ces renforts ont permis une intégration fluide et renforcent l'organisation dans la perspective des développements à venir.



La force de Delen réside dans le temps et l'attention qu'elle consacre à ses clients. Le renforcement permanent des équipes commerciales et de support permet à la Banque de respecter ses engagements envers ses clients. C'est pourquoi elle est constamment à la recherche de talents. La bonne santé de Delen crée une dynamique étonnamment positive au sein et autour de l'organisation. En d'autres termes, Delen est un employeur attrayant. L'équipe RH se concentre sur le recrutement et la sélection, mais l'éventail de ses tâches est beaucoup plus large ; il inclut la formation et le développement, l'administration, la gestion des salaires et l'élaboration de la politique RH.

Delen Private Bank considère ses employés comme des entrepreneurs. Elle donne à tous les collègues l'espace et l'autonomie nécessaires pour exploiter pleinement leur potentiel et leur permettre de mener à bien leur mission. La confiance et la liberté d'action sont des catalyseurs d'innovation et de croissance. La Banque les soutient par ailleurs en proposant des formations. Elle forme ainsi des collaborateurs motivés pour qui le travail fait sens et qui s'engagent à fournir aux clients le meilleur service possible.

#### 4.1.3 L'efficacité, la rentabilité et la solidité se maintiennent à un niveau élevé

Le Groupe Delen Private Bank peut se targuer d'une excellente efficacité par rapport à ses pairs dans le secteur. Son ratio cost-income est de 48,2%. Celui de Delen Private Bank Continental (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg et Suisse) est même nettement inférieur (41,4 %). La centralisation de la gestion discrétionnaire et l'infrastructure informatique performante expliquent ces excellents chiffres. Cela met également en évidence la capacité de la Banque à mener à bien des acquisitions.

Les fonds propres consolidés (part du groupe) du Groupe Delen Private Bank s'élevaient à 1,262 milliard d'euros au 31 décembre 2025, contre 1,223 milliard d'euros au 31 décembre 2024. Le capital Common Equity Tier 1 du Groupe s'élevait à 638,2 millions d'euros à la fin de l'année (contre 708,8 millions d'euros à la fin de 2024). Delen Private Bank est particulièrement bien capitalisée, avec un ratio Common Equity Tier 1 de 29,2%. La rentabilité des capitaux propres (moyens) a atteint un niveau élevé de 20,8%.

**48,2 %**

Ratio cost-income

**1,26**

milliard d'euros

de fonds propres

**20,8 %**

rentabilité des capitaux  
propres

**29,2 %**

Ratio core Tier 1

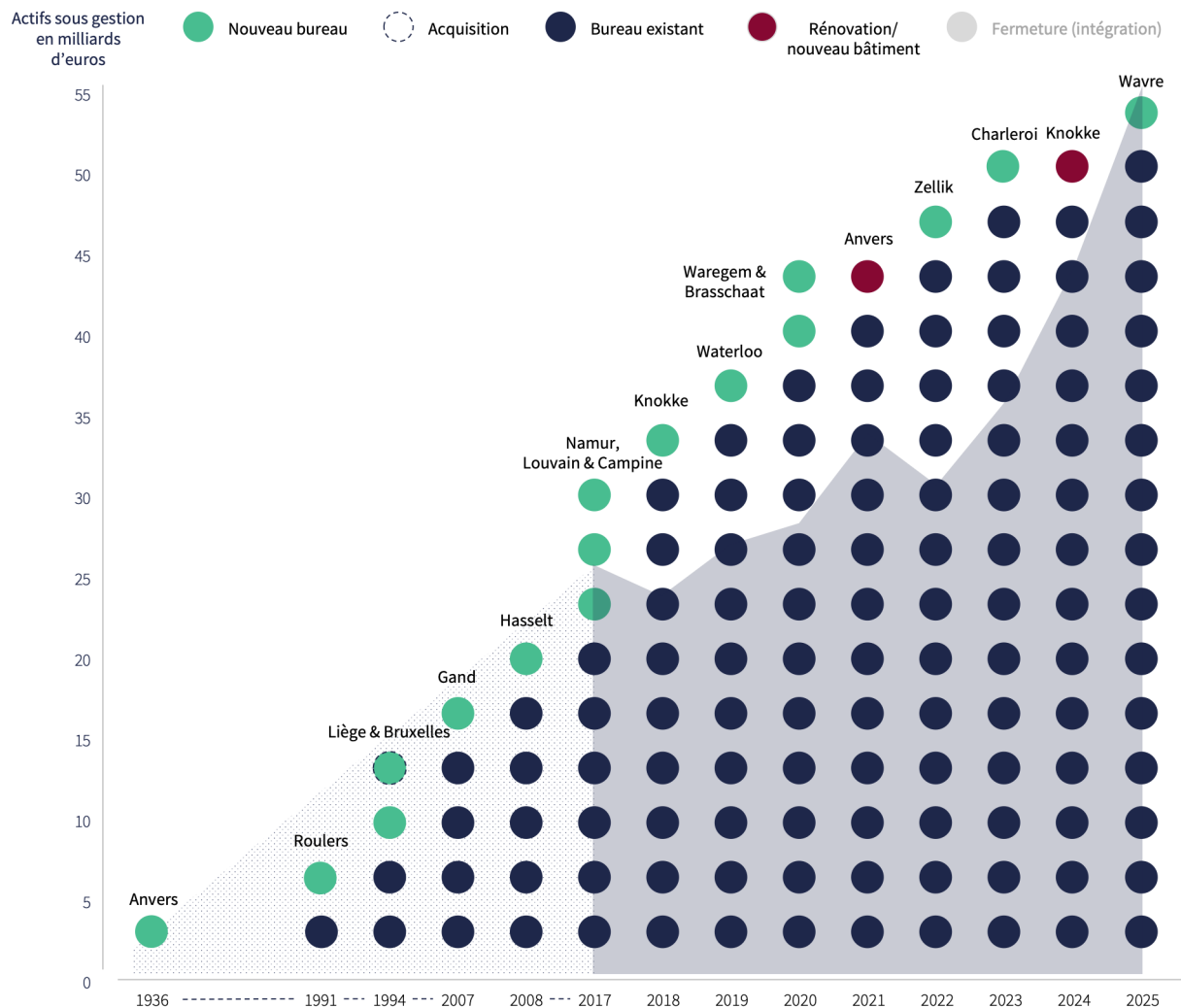
#### 4.1.4 Croissance équilibrée - organique et par acquisitions

L'histoire de la croissance de Delen est caractérisée par l'équilibre et l'ancrage local, combinés à une expansion sélective à l'étranger et à un approfondissement des services offerts à ses clients. Ce succès se traduit par la relation continue et la fidélité des clients et des collaborateurs, ainsi que par l'excellente réputation de Delen Private Bank en tant que gestionnaire de patrimoine, d'employeur et de partenaire commercial dans le secteur niche de la gestion patrimoniale. La coopération stratégique avec la Banque Van Breda et la stabilité de l'actionnariat sur lequel peut compter Delen constituent d'autres facteurs de réussite de la Banque.

#### Belgique

Les activités d'acquisition de Delen Private Bank en Belgique se sont principalement déroulées entre 1994 et 2007, mais elles ont été relancées en 2024 avec l'annonce de l'acquisition de Dierickx Leys. L'acquisition de 100 % des actions de Dierickx Leys Private Bank est entièrement financée sur fonds propres. La transaction a été finalisée au premier trimestre 2025, après l'approbation habituelle des autorités de contrôle. Neuf mois à peine après la finalisation, environ 6.000 clients individuels de Dierickx Leys ont été intégrés dans le Groupe avec succès.

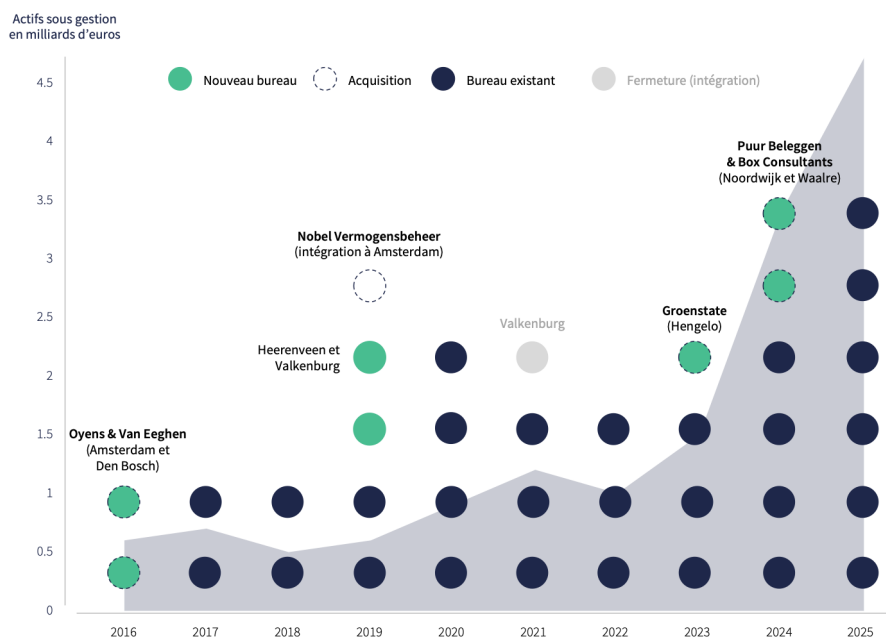
Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer la position de Delen en tant qu'acteur indépendant sur le marché belge de la banque privée. En Belgique, Delen occupe une position de leader grâce à la forte croissance organique de ces dernières années.



## Pays-Bas

Delen Private Bank a fait son entrée sur le marché néerlandais en 2016 avec l'acquisition d'Oyens & Van Eeghen. D'autres acquisitions ont été réalisées par la suite : Nobel Vermogensbeheer en 2019, Groenstate Vermogensbeheer en 2023, et Puur Beleggen début 2024. L'acquisition de Box Consultants (achevée en octobre 2024) a permis de doubler les actifs sous gestion aux Pays-Bas.

Les activités de fusion et d'acquisition de la Banque se sont également poursuivies en 2025, avec l'acquisition de Petram & Co dans la région prometteuse d'Utrecht et de Servatus Vermogensbeheer à Den Bosch (Bois-le-Duc). Les deux transactions ont été finalisées le 1<sup>er</sup> octobre.



À ce jour, Delen Private Bank a finalisé avec succès sept acquisitions et est reconnue en tant que partenaire fiable en matière de fusions-acquisitions sur le marché néerlandais de la gestion patrimoniale. Delen Private Bank est ouverte aux partenariats avec des acteurs partageant ses valeurs et sa vision stratégique, en particulier dans les régions où elle est déjà active.

## Luxembourg et Suisse

Delen Suisse poursuit sa croissance en se concentrant essentiellement sur les particuliers et les expatriés belges et néerlandais fortunés à Genève et à Zurich. Delen Luxembourg cible les expatriés belges et néerlandais de la « Grande Région », et partout dans le monde, qui recherchent une planification patrimoniale dans un contexte international.

## Royaume-Uni

JM Finn développe actuellement des initiatives pour étoffer son offre de services de gestion de fortune, en proposant désormais à ses clients une formule centralisée et solide, à savoir la gestion discrétionnaire.

### 4.1.5 La satisfaction client atteint un niveau record

Delen Private Bank organise tous les deux ans, en collaboration avec un bureau d'études indépendant, une enquête de satisfaction. Cette enquête a pour objectif de mieux comprendre les attentes des clients et la manière dont ils perçoivent nos services. Les résultats constituent une base essentielle pour évaluer en continu la qualité des services et les ajuster si nécessaire. La dernière enquête, à laquelle 4.154 clients ont répondu, s'est déroulée en mars et en avril 2025.

Avec un Net Promoter Score (NPS) de 64, la satisfaction client n'a jamais été aussi élevée et se situe nettement au-dessus de celle du groupe de référence. Environ deux clients sur trois recommanderaient Delen Private Bank à leur famille, leurs amis ou leurs collègues – une marque de confiance que la Banque apprécie énormément.

92 % des participants à l'enquête ont attribué une note de 8, 9 ou 10 sur 10, ce qui témoigne d'un niveau de satisfaction client très élevé. La fiabilité constitue le principal atout (68 %), suivie de l'efficacité, l'accessibilité et l'approche personnalisée, soutenues par l'ancrage au sein d'un groupe financier solide.

Les chargés de relation et la gestion patrimoniale sont particulièrement appréciés : 91 % des clients attribuent à leur chargé de relation une note de 8 ou plus, tandis que 88 % d'entre eux accordent au moins une note de 8 sur 10 à la gestion de portefeuille.

L'enquête a bien sûr mis également en lumière des axes de croissance et des points d'amélioration. La notoriété des services complémentaires reste limitée : 10 % des clients connaissent l'offre de crédit, 55 % la vue d'ensemble du patrimoine, et 66 % la planification

patrimoniale. Des efforts supplémentaires seront déployés pour mieux faire connaître ces services. De plus, une attention soutenue sera accordée aux outils numériques et aux entretiens personnels (en adaptant mieux la fréquence aux souhaits du client).

Un signal positif est également ressorti de l'enquête de satisfaction de Test-Achats en 2025 : Delen Private Bank Belgique s'est classée première parmi les banques en Belgique et a obtenu de très beaux scores en matière de transparence, de qualité, d'efficacité et d'expérience numérique.

## 4.2 Perspectives pour 2026

Après deux années consécutives de marchés financiers favorables, Delen Private Bank conserve une vision optimiste à long terme, tout en adoptant une approche prudente et neutre à court terme. Le contexte actuel devrait rester volatil, mais les principaux fondamentaux — comme les bénéfices d'entreprise — de sociétés de qualité continuent d'afficher une remarquable résilience. L'approche de la Banque en matière d'investissement reste cohérente : garder son calme, se concentrer sur la qualité et adopter une vision à long terme.

En 2026, Delen Private Bank affinera encore son offre de services intégrés (gestion et planification), en liant la gestion de portefeuille aux objectifs personnels et à la transmission patrimoniale. En offrant une vue sur l'évolution possible des actifs, la Banque aide ses clients à prendre des décisions réfléchies et adaptées à leur situation personnelle. La préparation de la transmission patrimoniale reste un élément clé de cette offre de services intégrés.

Delen continue de miser sur une croissance équilibrée. En Belgique, le bureau récemment ouvert à Wavre devrait attirer de nouveaux clients, tandis que de nouvelles implantations à Belsele et Tournai (une région où la Banque Van Breda est déjà bien implantée) sont prévues pour les deuxième et troisième trimestres 2026. D'ici la fin de l'année, le réseau comptera 18 bureaux.

L'intégration réussie de Dierickx Leys a encore renforcé l'organisation, elle permet à Delen de continuer à faire jouer ses atouts : un service personnalisé, une excellence opérationnelle et une gestion patrimoniale intégrée. La Banque continue également de s'appuyer sur l'expérience de ses équipes. Le recrutement se poursuivra en 2026 afin de soutenir la Banque, tout en préservant son ADN caractéristique. Parallèlement, le recours accru à l'analyse de données et à l'intelligence artificielle (IA) permettra d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

Aux Pays-Bas, l'intégration des clients de Petram & Co et de Servatus Vermogensbeheer se déroule sereinement et devrait être finalisée d'ici le troisième trimestre 2026. Delen s'efforce de consolider sa position sur le marché et de s'étendre vers des villes à haut potentiel, telles que Rotterdam et Breda, tout en renforçant ses bureaux existants.

Soutenue par un bilan solide et conformément à sa stratégie à long terme, Delen Private Bank reste ouverte à des collaborations avec des partenaires partageant ses valeurs et sa vision stratégique — en particulier dans les régions où elle est déjà présente.

Le Groupe lance un nouveau plan stratégique quinquennal, qui s'articule autour de cinq piliers fondamentaux : la croissance organique, l'attention soutenue sur les USP, l'innovation, la préservation de son ADN et des fusions-acquisitions ciblées. Forte de sa vision claire et de solides fondamentaux, Delen est parée pour relever les défis de demain et saisir de nouvelles opportunités — avec ambition, précision et conviction.

## 4.3 Commentaires sur le compte de résultat

Le bénéfice net consolidé de l'exercice s'élève à 258 millions d'euros. Les différents éléments qui y ont contribué sont exposés ci-dessous.

Résultats consolidés Delen Private Bank	2025	2024
Au 31 décembre en milliers d'euros		
<b>Revenus bruts d'exploitation</b>	<b>779.476</b>	<b>682.258</b>
Marge d'intérêts	45.340	50.015
Revenus de commissions bruts	721.643	623.010
Profits (pertes) sur instruments financiers du portefeuille de négociation	108	671
Profits (pertes) sur la vente d'actifs financiers évalués au coût amorti	59	27
Profits (pertes) sur la vente d'actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat non réalisé	0	0
Profits (pertes) sur instruments financiers évalués à la juste valeur par le biais des profits ou des pertes	1.656	126
Autres revenus d'exploitation	10.670	8.409

<b>Commissions versées aux intermédiaires</b>	<b>- 97.798</b>	<b>- 83.213</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-337.480</b>	<b>-290.102</b>
Frais de personnel	-194.963	-171.804
Frais généraux et administratifs	-110.521	-89.265
Amortissements	-25.337	-22.844
Provisions	-237	0
Réductions de valeur	-10	21
Autres charges d'exploitation	-6.411	-6.210
<b>Résultats d'exploitation</b>	<b>344.199</b>	<b>308.943</b>
Quote-part dans le bénéfice (la perte) de filiales communes mises en équivalence		
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>344.199</b>	<b>308.943</b>
Impôts sur le résultat	-85.570	-80.721
<b>Résultat après impôts</b>	<b>258.629</b>	<b>228.222</b>
Intérêts minoritaires	-619	-760
<b>Résultat net - part du groupe</b>	<b>258.010</b>	<b>227.463</b>

#### 4.3.1 Marge d'intérêts

La marge d'intérêts réalisée est la résultante des revenus d'intérêts moins les charges d'intérêts de tous les instruments produisant des intérêts. Le résultat d'intérêts de Delen Private Bank est étroitement lié au taux d'intérêt en vigueur de la BCE. La baisse du taux directeur s'est amorcée progressivement en 2025, pour s'établir à +200 points de base au 31/12/2025. Compte tenu de ce taux directeur positif, un confortable résultat d'intérêts de 45,3 millions d'euros a été dégagé sur l'ensemble de l'exercice 2025.

#### 4.3.2 Revenus de commissions

La plupart de ces revenus comprennent des commissions pour des services de gestion, de conseil et de conservation. Compte tenu de la forte augmentation des actifs sous gestion, nous constatons également une forte croissance de ces revenus. Le chiffre d'affaires réalisé pour ce poste s'élève au total à 721,6 millions d'euros.

#### 4.3.3 Charges d'exploitation

En 2025, les charges ont augmenté pour atteindre un total de 337,5 millions d'euros. Cette évolution s'explique principalement par la croissance de Delen Private Bank, où l'augmentation du nombre de collaborateurs se traduit logiquement par une augmentation des frais de personnel (195 millions d'euros). Les frais généraux et administratifs augmentent également pour atteindre 110,5 millions d'euros en raison de la croissance de l'organisation.

Les amortissements sont également en hausse, à 25,3 millions d'euros. Il s'agit principalement des coûts d'amortissement des bâtiments, du parc automobile et des amortissements des immobilisations incorporelles. Cette hausse s'explique principalement par les amortissements sur les clients reconnus des entités acquises en 2025 (Dierickx Leys, Servatus Vermogensbeheer et Petram & Co.).

#### 4.3.4 Ratio cost-income

Le ratio cost-income est de 48,2 % pour le Groupe, ce qui est un très bon chiffre et une légère hausse par rapport à 2024. Pour Delen Private Continental (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg et Suisse), ce chiffre est encore plus faible, c'est-à-dire meilleur (41,4%).

## 5 Bilan en matière de durabilité

La politique de durabilité de Delen Private Bank est ancrée dans les valeurs fondamentales qu'elle a adoptées depuis sa création, et qu'elle a peaufinées et mises à jour en 2025. Dans une perspective de vision à long terme, elle entretient des relations durables avec ses parties prenantes - clients, collaborateurs, société, actionnaire et législateur. Consciencieuse de nature, la Banque agit avec discernement et transparence, en tenant compte des risques et en les connaissant. Grâce à son offre de service personnalisé et à son approche familiale, elle a à cœur d'assurer la meilleure expérience possible à ses clients et la complète par des services numériques efficaces. Delen Private Bank est dès lors fondamentalement durable par nature. Michel Buyschaert, CEO de Delen Private Bank, s'exprime comme suit à ce sujet : « Prendre soin de ce qui est précieux est chez nous un réflexe naturel et cadre parfaitement avec notre politique en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de bonne gouvernance. »

Son levier le plus puissant réside dans la philosophie d'investissement responsable appliquée à tous les fonds patrimoniaux en Belgique et aux Pays-Bas. Chez JM Finn aussi, la demande d'investissements responsables se fait de plus en plus ressentir. Depuis 2019, la Banque rend compte de ses efforts et de ses réalisations en matière de durabilité. La directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD) aide la Banque à surveiller et à traiter son propre impact sur les personnes et la société, ainsi que les risques et les opportunités qu'elle rencontre.

Une analyse de double matérialité a permis à la Banque d'identifier ses thèmes matériels de durabilité. Elle communique sur ces sujets de manière standardisée et transparente avec ses parties prenantes.

### 5.1 Validation des thèmes matériels ESG importants

En 2024, sur la base de l'analyse de la chaîne de valeur et des informations obtenues auprès de ses différentes parties prenantes, la Banque a identifié, à l'aide d'une double évaluation de la matérialité, ses principaux impacts sur le monde extérieur, ainsi que les risques et les opportunités qui s'offrent à elle en tant qu'organisation.

Ces 5 thèmes ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation en 2025 et ont été validés comme domaines ESG stratégiques de la Banque.



Malgré les efforts de Delen en matière d'environnement, ce sujet n'a pas été inclus dans les thèmes stratégiques de durabilité de la Banque. À travers son bilan, l'impact de et sur l'environnement est en effet limité. Toutefois, le climat et l'environnement au sens large sont systématiquement pris en compte dans le cadre de la politique d'investissement responsable, au même titre que les critères relatifs à la justice sociale et à la bonne gouvernance.

## 5.2 Investissement responsable - dialoguer avec les entreprises pour maîtriser les risques et créer un ancrage positif

Grâce aux investissements des clients dans les fonds patrimoniaux, Delen Private Bank a un impact indirect sur l'environnement, la société et la bonne gouvernance des entreprises sous-jacentes. Cet impact est double.

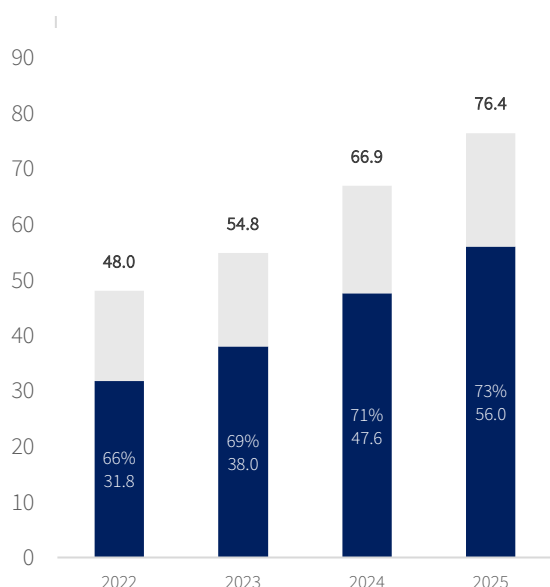
D'une part, certains investissements peuvent exposer à des entreprises qui exercent une influence négative sur l'environnement et la société, comme les émissions de CO<sub>2</sub>, la pollution ou les conséquences sociales. Pour maîtriser cet impact, les avoirs des clients sont administrés autant que possible de manière responsable via des fonds gérés en interne. L'investissement responsable fait partie de la vision à long terme de la Banque et repose également sur une logique financière claire : les entreprises durables limitent les risques, misent sur des tendances structurelles telles que la transition énergétique et l'innovation, et contribuent à un rendement équilibré. Par ailleurs, les clients attachent une importance grandissante à ces thèmes ; une politique de durabilité cohérente est donc essentielle pour conserver leur confiance.

D'autre part, Delen Private Bank exerce, de par sa collaboration avec la société Federated Hermes EOS, une influence positive à travers le dialogue qu'elle engage avec les entreprises pour maintenir leurs efforts en matière de durabilité.



La Banque a introduit sa politique d'investissement responsable en 2016, qui reposait initialement sur les exclusions. L'approche a évolué depuis : les décisions sont désormais prises sur la base de données ESG et un dialogue actif est engagé avec les entreprises en portefeuille. De plus, grâce à la centralisation des avoirs des clients au sein de la stratégie de gestion patrimoniale ces dernières années, l'impact de la stratégie d'investissement responsable n'a cessé de se renforcer. Au 31/12/2025, les avoirs des clients investis de manière responsable via des fonds de placement patrimoniaux au sein du groupe s'élevaient à 56,0 milliards d'euros. Tous ces fonds de placement, sans exception, appliquent une politique d'investissement responsable, mais avec des nuances régionales. Pour le continent, cela représente 88 % du total des actifs investis.

Évolution des avoirs investis de manière responsable (Mds €)



En 2025, JM Finn a mis en place une politique d'investissement responsable formelle pour les fonds patrimoniaux locaux. Les actifs gérés de manière responsable ont ainsi augmenté de 499 millions d'euros. La part des actifs clients investis de manière responsable au sein du groupe s'élève ainsi à 73 % en 2025, contre 71 % en 2024. La politique d'investissement responsable de la Banque repose sur trois piliers : l'engagement, l'intégration de critères ESG (environnement, responsabilité sociale et bonne gouvernance) et l'exclusion. La mise en œuvre concrète de ces piliers diffère toutefois pour les fonds proposés aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

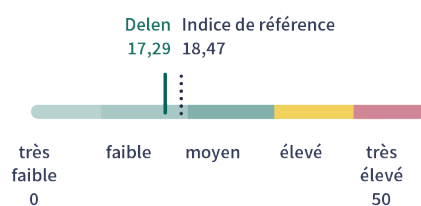
### Intégration

Pour prendre des décisions mûrement réfléchies concernant les portefeuilles, l'équipe chargée de la gestion de fonds intègre également dans ses analyses des informations relatives aux questions environnementales en plus des données financières. À cette fin, elle fait appel aux services du fournisseur de données indépendant Sustainalytics. Leader du marché dans son domaine, Sustainalytics offre un large éventail d'informations ESG sur les entreprises cotées en bourse.

Cadelam utilise les scores de risque ESG, qui tiennent compte de la mesure dans laquelle la valeur financière d'une entreprise est menacée par des questions de durabilité. Plus le score de risque ESG est faible, plus l'entreprise est consciente et efficace dans le traitement des critères ESG. La moyenne pondérée du score de risque ESG du plus grand fonds profilé de Delen (profil dynamique) est de 17,29 (catégorie « faible score ESG »), ce qui est inférieur au score de l'indice de référence (18,47). La déclaration de durabilité fournit une vue d'ensemble complète des scores des autres principaux fonds profilés.

Cadelam utilise également les analyses de Sustainalytics relatives aux activités commerciales controversées en général et aux violations potentielles des principes du Pacte mondial des Nations unies.

### Moyenne pondérée du score de risque ESG pour le profil dynamique



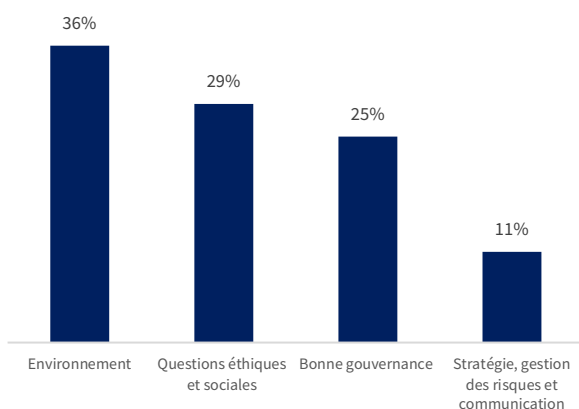
Cependant, l'intégration des données sur la durabilité est toujours une première étape, à partir de laquelle les gestionnaires de fonds doivent opérer un choix : investir (ou continuer à investir) en tant qu'actionnaire actif, ou exclure.

### Engagement

Investir de manière responsable ne consiste pas seulement à évaluer les prestations passées. Il faut voir plus loin et examiner comment les entreprises seront capables dans le futur de traduire leur politique de durabilité en actions concrètes. À travers une démarche d'engagement, Cadelam et Delen Private Bank mènent, via leur partenaire Federated Hermes EOS, un dialogue constructif avec les entreprises afin d'encourager leurs progrès en matière de durabilité et d'user de leur influence pour favoriser une meilleure gouvernance et un meilleur impact social. Federated Hermes EOS est constituée d'une équipe indépendante d'experts ESG, qui conseille des investisseurs institutionnels. Au 31 décembre 2025, elle représente environ 2.040 milliards d'euros de patrimoine.

Cadelam et EOS identifient annuellement les thèmes prioritaires en matière de durabilité. Ils dialoguent ensuite avec les entreprises concernées sur la base de cette liste des priorités. Le champ d'action d'EOS est vaste : à la fin de 2025, 80,3 % des entreprises présentes dans le portefeuille d'actions avaient été sollicitées pour au moins un dialogue au cours des trois dernières années. Les discussions sont approfondies et détaillées : EOS préfère le contact direct lors de réunions avec les entreprises plutôt que l'envoi de lettres.

#### Domaines ESG qui ont fait l'objet d'un dialogue en 2025



Les thèmes abordés lors de ces dialogues sont variés. En 2025, 1.657 procédures d'engagement sur des sujets ESG étaient en cours avec 279 entreprises dont les actions et/ou les obligations sont détenues dans les fonds patrimoniaux. Divers thèmes ESG ont été abordés : l'environnement (36 % des engagements), les questions éthiques et sociales (29 %), la bonne gouvernance (25 %) et enfin, la stratégie, la gestion des risques et la communication (11 %).

En tant qu'actionnaire actif, Cadelam exerce régulièrement son droit de vote lors des assemblées générales et peut ainsi appuyer ou, à l'inverse, contrer certains choix stratégiques. C'est pourquoi le capital des clients de Delen, que Cadelam investit dans des fonds d'investissement, peut réellement peser dans la balance

### Exclusion

Vendre ou bannir de nos portefeuilles certaines entreprises est l'aboutissement drastique de notre gestion responsable. Lorsque le dialogue ou le vote dans le cadre de l'engagement ne fournit pas suffisamment de résultats ou lorsque le profil de durabilité d'une entreprise évolue négativement, un désinvestissement s'impose. Par ailleurs, Cadelam et Delen ont établi un certain nombre de limites concrètes, sur la base desquelles ils excluent les entreprises. Il s'agit d'entreprises qui mènent des activités controversées, comme les producteurs de tabac. Les entreprises qui présentent des risques ESG élevés sont également exclues du portefeuille.

### 5.3 Les collaborateurs – développer inlassablement le capital humain

La force de Delen Private Bank provient des personnes qui y travaillent. Il est donc d'une importance cruciale de prendre soin de ce « capital humain ». En raison de sa croissance, la Banque met tout en œuvre pour recruter du personnel fiable et qualifié, développer les compétences de ses collaborateurs et soutenir leur épanouissement personnel et professionnel.

Comme les années précédentes, Delen Private Bank a connu une croissance exceptionnelle en 2025 et compte aujourd'hui 1.208 collaborateurs. En 2025, 160 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe, parmi lesquels des collègues issus des acquisitions de Dierickx Leys, Servatus Vermogensbeheer et Petram & Co, ainsi que les personnes engagées pour mener à bien l'intégration et soutenir la croissance. Ces renforts ont contribué à une intégration effectuée en toute sérénité et constituent une base solide pour le futur.

Lors du recrutement de nouveaux collaborateurs, la Banque ne s'intéresse pas seulement à l'expertise et aux compétences techniques. L'attitude et la personnalité sont aussi des facteurs déterminants – il doit y avoir une adéquation entre les valeurs partagées par nos collaborateurs et l'ADN de Delen Private Bank.

Delen Private Bank aspire à constituer les meilleures équipes possibles, en veillant notamment à leur diversité. La Banque recherche ainsi des compétences et des personnalités complémentaires. Elle considère la diversité à tous les niveaux comme une richesse pour les équipes. La Banque sélectionne des personnes qui adhèrent pleinement à ses valeurs. Il existe depuis 2022 une politique de diversité dans laquelle est clairement formulée l'interprétation exacte que Delen donne à la notion de diversité et ses ambitions dans ce domaine.

### Composition du personnel, de la direction et du conseil d'administration selon le genre

Diversité selon le genre	Hommes	Femmes
Collaborateurs	699 (58 %)	509 (42 %)
Comité de direction	5 (83 %)	1 (17 %)
Conseil d'administration	15 (94 %)	1 (6 %)

Conformément à la vision à long terme de la Banque, le département des Ressources humaines s'efforce de stabiliser et de diminuer l'âge moyen des collaborateurs, qui est traditionnellement plutôt élevé dans le secteur financier. L'objectif est d'arriver à un mix idéal d'expérience et d'enthousiasme propre à la jeunesse.

### Composition du personnel selon l'âge

Collaborateurs par groupes d'âge	2025
Moins de 30 ans	198 (16 %)
De 30 à 50 ans	669 (55 %)
Plus de 50 ans	341 (28 %)

#### 5.3.1 Formation et développement des compétences

Des collaborateurs bien formés améliorent la qualité du service et contribuent à la confiance et à la sérénité des clients. En revanche, un manque de formation limiterait leur développement personnel et professionnel. Une gestion insuffisante des talents peut entraîner une forte rotation du personnel, un manque de compétences et une faible motivation au travail, ce qui se traduit par une inefficience opérationnelle, une augmentation des frais de recrutement et un impact négatif sur la réputation de la Banque et la satisfaction des clients.

C'est pourquoi, compte tenu de la forte expansion de la Banque au cours des dernières années, le recrutement de collaborateurs compétents et fiables, le développement de leurs compétences et le soutien de leur épanouissement restent une priorité stratégique. L'équipe des Ressources humaines continue de s'étoffer année après année et mise sur une spécialisation accrue ainsi que sur une intégration de tous les aspects d'une politique moderne en matière de ressources humaines.

Delen Private Bank établit une distinction claire entre l'apprentissage axé sur le développement et l'apprentissage axé sur la fonction. L'apprentissage axé sur le développement encourage les collaborateurs à prendre en main leur propre développement. Via le Learning Management System, une plateforme numérique, la Banque propose une large gamme de formations internes. Les collaborateurs peuvent y accéder n'importe quand, n'importe où, leur offrant ainsi une grande flexibilité tout au long du programme d'apprentissage. L'apprentissage axé sur la fonction se concentre sur le développement des compétences spécifiques dont les collaborateurs ont besoin pour remplir leur rôle de manière efficace. Outre les formations obligatoires pour les fonctions à risque, les employés sont encouragés à identifier leurs compétences perfectibles sur la base d'une analyse d'écart afin de sélectionner les formations nécessaires.

En 2025, Delen Private Bank a dispensé 26.745 heures de formation, soit 22,1 heures par collaborateur. Cela représente une hausse significative (+32 %) par rapport à l'année précédente, qui s'explique par un élargissement de l'offre de formations et une amélioration du processus d'enregistrement des formations suivies. Pour les collaborateurs au sein de Delen Continental, cette moyenne est à nouveau supérieure à celle du Royaume-Uni.

#### Aperçu des formations en nombre d'heures

Heures de formation	2025
Nombre d'heures total	26.745
Delen Continental	24.405
Nombre moyen d'heures par employé (headcount)	22,1
Delen Continental	27,7

## 5.4 Clients – protection des données des clients grâce à la sécurité des données

En tant que gestionnaire de patrimoine, Delen Private Bank détient d'importantes informations confidentielles de ses clients. Ces derniers doivent naturellement avoir la certitude que toutes leurs données sont entre de bonnes mains. C'est pourquoi le Groupe mise résolument sur une approche informatique robuste et innovante. Les violations de la sécurité ou les défaillances dans la protection des données peuvent avoir de graves conséquences. De tels incidents peuvent entraîner une perte de confiance de la part des clients, des amendes légales et des pertes financières, ce qui peut gravement nuire à la réputation et à la stabilité opérationnelle de la Banque. L'amélioration des mesures de protection de la vie privée et de sécurité des données permet de renforcer la confiance des clients et de différencier la Banque de ses concurrents. En affirmant son engagement à protéger les informations de ses clients, la Banque peut attirer de nouveaux clients et fidéliser ceux qu'elle a déjà, et ainsi contribuer à sa croissance et à son succès.

La politique menée par Delen en matière de sécurité de l'information et les mesures d'encadrement prises à cet égard visent à protéger les ressources et les actifs informatiques de Delen Private Bank contre les actions involontaires ou intentionnelles, illégales ou nuisibles d'individus, telles que l'accès non autorisé et la perturbation des activités commerciales.

Une équipe informatique spécialisée, composée de 15 collaborateurs à plein temps surveille en continu (24/7) les éventuelles tentatives de parties externes (hackers) d'accéder à nos données. Cette équipe a pour mission principale de veiller sur les données face aux attaques externes et de s'assurer que nos procédures et notre infrastructure informatique sont suffisamment résistantes pour se prémunir de toute intrusion. Les activités du département Information Security sont calquées sur des processus opérationnels spécifiques afin de limiter efficacement les risques. Les mesures de sécurité sont également intégrées dans les activités opérationnelles de l'organisation, ce qui améliore la résilience globale de la Banque.

**ISO27001**

Certification internationale  
pour la sécurité des  
informations

Compte tenu du caractère sensible de ce domaine, aucun indicateur de performance clé n'est communiqué à ce sujet. Pour illustrer les efforts considérables déployés par la Banque pour améliorer ses pratiques en matière de sécurité de l'information, la certification de la dernière norme ISO27001 a été officiellement obtenue en mai 2024. Delen a été la première banque belge à la recevoir. En 2025, Delen a également obtenu le label CyFun Essential, ce qui atteste de la forte cyberrésilience de l'organisation et de sa conformité à la directive NIS2.

Comme dans le reste de l'organisation, le déploiement de l'intelligence artificielle dans les processus s'est poursuivi en 2025. L'équipe Infosec l'intègre notamment dans ses contrôles de détection et ses propres flux de travail.

## 5.5 Gouvernance saine et intègre – pérennisation de la culture d'entreprise familiale

Fort d'une culture fermement ancrée et d'une gouvernance rigoureuse, Delen Private Bank exerce une influence positive tant en interne qu'à l'extérieur. Nous construisons activement des relations durables avec nos collaborateurs, nos clients et les autorités de contrôle, basées sur la confiance et le respect mutuel. Nos efforts en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, ainsi que nos politiques de lutte contre la corruption et la fraude, contribuent à la stabilité financière et à la santé économique au sens large. Dans le même temps, le renforcement de la réglementation et les exigences strictes en matière de conformité au niveau de l'UE posent des défis. Ces exigences entraînent parfois des coûts de conformité plus élevés et des retards dans les processus, ce qui peut accroître la complexité et le risque d'amendes ou de pénalités.

Le comportement éthique de Delen Private Bank et son respect des lois et des règlements trouvent leur ancrage dans la forte culture d'entreprise de la Banque, en totale adéquation avec la mission et les valeurs de l'organisation. Les valeurs d'entreprise définissent notre mission et impriment notre orientation stratégique : esprit familial, contact personnel, vision à long terme, précision et efficacité. Les valeurs individuelles – la passion, le respect, l'ambition, le travail d'équipe et la transparence - constituent l'ADN de la Banque et la boussole interne de tous les collaborateurs.

Il incombe au conseil d'administration et à la direction de communiquer et de promouvoir activement ces valeurs, mais aussi de les observer et de les respecter de manière ostensible. En montrant clairement que l'exemple vient d'en haut, ils illustrent ce que des normes élevées de comportement éthique et d'intégrité signifient dans la pratique. Ensemble, ces valeurs partagées et ces lignes directrices constituent la politique d'intégrité qui fonde la confiance, la transparence et la forte culture d'entreprise de Delen Private Bank.

**99 %**  
des chargés de relation

ont suivi une formation  
sur la prévention du  
blanchiment de capitaux

La politique de Delen Private Bank en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et la politique d'acceptation des clients, qui visent une conformité et une intégrité strictes, exigent des collaborateurs qu'ils respectent scrupuleusement les règles et qu'ils ne prennent aucune mesure susceptible de les contourner. Afin de s'assurer que les collaborateurs exerçant des fonctions à risque sont correctement informés dans ce domaine, des formations sont dispensées par le département Compliance interne. En 2025, 99 % de tous les chargés de relation ont participé à une formation relative à la lutte contre le blanchiment d'argent.

DELEN

PRIVATE BANK

Éditeur responsable :

Michel Buysschaert, Jan Van Rijswijcklaan 184, 2020 Anvers • Delen Private Bank SA, RPM Anvers, section Anvers,  
0453 076 211 - EXSUM25 FR 1.0