



RAPPORT ANNUEL 2013

GROUPE CRELAN

 Crelan

RAPPORT ANNUEL 2013

GROUPE CRELAN

01

AVANT-PROPOS

06

02

EN UN COUP D'OEIL

10

03

RAPPORT DE GESTION

20

04

COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

54



AVANT-PROPOS

Dans un environnement économique et financier toujours incertain, le secteur bancaire belge s'est enrichi d'une nouvelle banque: Crelan. Crelan, la banque issue de la fusion entre le Crédit Agricole et Centea, a été portée sur les fonds baptismaux, le 1er avril. En conséquence, la Belgique s'est appauvrie de deux banques plus petites, mais enrichie d'une banque de taille moyenne.

SUITE À LA FUSION DU CRÉDIT AGRICOLE ET DE CENTEA, LES GRANDS ATOUTS DU PASSÉ DÉMEURENT, MAIS LA NOUVELLE BANQUE CRELAN REÇOIT UNE AUTRE DIMENSION LUI PERMETTANT D'ABORDER L'AVENIR AVEC CONFiance

C'est bon pour l'économie belge et surtout pour les clients de Crelan. En effet, suite à la fusion, les grands atouts du passé demeurent, mais la nouvelle banque reçoit une autre dimension lui permettant d'aborder l'avenir avec confiance. Crelan est, et reste une banque coopérative, proche des clients, une banque pour les particuliers, pour le secteur agricole et horticole, dans le sens large, ainsi que pour les entrepreneurs et les indépendants.

Crelan travaille avec un réseau d'agents indépendants: c'est un plus pour la banque comme pour les clients, car qui mieux que l'agent indépendant connaît les souhaits des clients et peut y apporter une réponse adéquate ?

La banque a réussi brillamment la fusion. Nous avons rempli, en moins de 24 mois, le plus gros exercice d'intégration et de migration jamais réalisé. Tant au niveau informatique qu'au niveau organisationnel, un travail énorme a été effectué et les inconvénients pour les clients ont été réduits au minimum. Tout n'est pas encore synchronisé à 100%, mais cela constitue une de nos priorités pour 2014: chez Crelan, la satisfaction du client vient, en effet, en premier lieu.

Malgré toutes les transformations, l'activité commerciale devait rester performante. Crelan y est bien parvenue. Tant au niveau de l'activité crédits qu'au niveau de l'épargne et des placements, de bons résultats ont été enregistrés, et ce, dans un environnement toujours plus concurrentiel. Les grands acteurs traditionnels, en Belgique, se replient, en effet, de plus en plus sur le marché intérieur. Cela a conduit à une lutte incessante des prix et des marges qui continue à affaiblir la rentabilité du secteur à long terme. Aujourd'hui, la devise est plutôt «gagner des parts de marché» au lieu «d'assurer une rentabilité suffisante».

CRELAN EST, ET RESTE UNE BANQUE COOPÉRATIVE, PROCHE DES CLIENTS, UNE BANQUE POUR LES PARTICULIERS, POUR LE SECTEUR AGRICOLE AU SENS LARGE, AINSI QUE POUR LES ENTREPRENEURS ET LES AGENTS.

Le gouvernement tue aussi la poule aux œufs d'or. En augmentant toujours plus les taxes et prélèvements, surtout sur l'activité de base des banques d'épargne, à savoir le livret d'épargne, et en compliquant la récolte de l'épargne (suppression de la prime d'accroissement, limitation du nombre de types de livrets...), une part croissante du résultat nécessaire des banques est prélevée. Chez nous aussi. Le résultat consolidé est, de ce fait, inférieur à celui de l'an dernier.

PLUS DE 250.000 CITOYENS SONT DÉJÀ MEMBRES ET EN PARTIE PROPRIÉTAIRES DE NOTRE BANQUE COOPÉRATIVE. C'EST CE QUI REND NOTRE HISTOIRE DIFFÉRENTE ET FORTE.

Par ailleurs, la constatation du fait que certaines augmentations de taxes frappaient proportionnellement plus les petites banques de détail traditionnelles que les grandes banques qui ont provoqué la crise, a incité sept banques, y compris Crelan, à interjeter appel auprès de la Cour Constitutionnelle. Espérons que le bon sens prévaudra.

Le bon sens a trouvé sa banque, voilà ce qui prime chez Crelan. Dès le début de l'année, nous avons mis Crelan à l'honneur, d'une part, grâce à nos figures de proue, Sven Nys et la famille Borlée, et d'autre part, en réalisant un restyling complet de nos agences. Partout dans le pays, nous voyons maintenant le vert clair des enseignes lumineuses de Crelan. La dynamique est

bien perçue: plus de 1.000 collaborateurs au sein de la banque ainsi que plus de 750 agents et leurs collaborateurs sont toujours prêts à offrir à nos clients le meilleur service. Nos clients l'apprécient. La preuve en est l'augmentation du nombre de coopérateurs qui s'élève à plus de 11.000 (sur base annuelle), faisant en sorte qu'actuellement, plus de 250.000 citoyens sont membres et en partie propriétaires de notre banque coopérative. C'est ce qui rend notre histoire différente et forte. C'est donc satisfait que nous laissons 2013 derrière nous et que nous abordons la nouvelle année avec confiance.

Luc Versele
CEO Crelan



EN UN COUP D'OEIL

MISSION STATEMENT

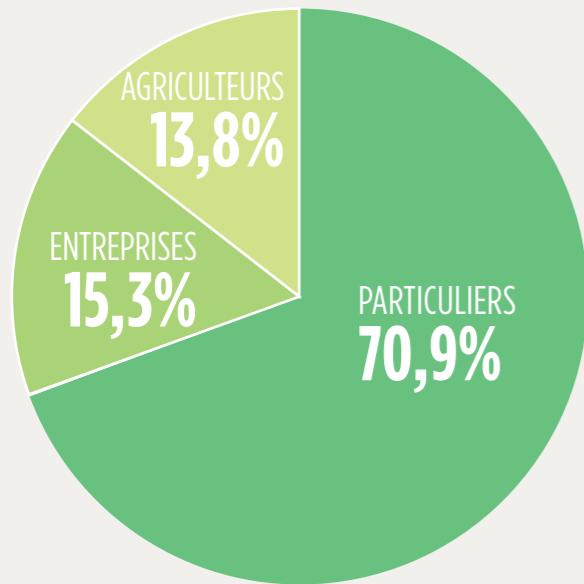
FIDÈLE À NOTRE ANCAGE COOPÉRATIF ET À NOTRE VOLONTÉ DE JOUER UN RÔLE IMPORTANT DANS LE DOMAINÉ AGRICOLE, NOUS VOULONS ÊTRE UN BANCASSUREUR BELGE À TAILLE HUMAINE, AU SEIN DUQUEL LES PARTICULIERS, LE MONDE RURAL ET LES ENTREPRISES OBTIENNENT DES PRESTATIONS DE SERVICES DE HAUTE QUALITÉ ET OÙ ILS SE SENTENT À L'AISE POUR N'IMPORTE QUELLE ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE PLACEMENTS, DE PAIEMENTS, DE CRÉDITS ET D'ASSURANCES, UN BANCASSUREUR AVEC UNE STRATÉGIE VISANT LA PROXIMITÉ, LA DURABILITÉ ET UNE APPROCHE PROACTIVE, CECI DANS L'INTÉRÊT DES CLIENTS, DES COLLABORATEURS ET DES ACTIONNAIRES. CELA PRÉSENTE UNE VÉRITABLE ALTERNATIVE AUX MODÈLES BANCAIRES DES GRANDS CONGLOMÉRATS FINANCIERS.

DURABILITÉ
 TRANSPARENCE
CONFiance
ENGAGEMENT

CHIFFRES-CLÉS 2013

DU GROUPE CRELAN

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS
(EN %)



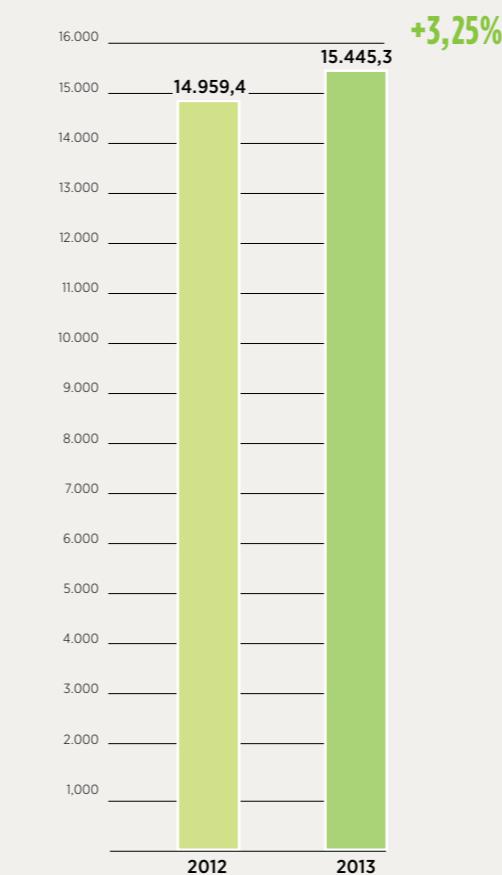
256.473
COOPÉRATEURS

3.658
COLLABORATEURS

NOUVEAUX CRÉDITS OCTROYÉS
(EN MIO EUR)



CRÉDITS À LA CLIENTÈLE (IFRS)*
(EN MIO EUR)



*Dans le rapport annuel 2012, les chiffres repris concernaient le poste Prêts et Créances. Ici, sont repris les crédits à la clientèle en IFRS.

DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE
(EN MIO EUR)



CHIFFRES-CLÉS 2013

DU GROUPE CRELAN

RÉSULTAT CONSOLIDÉ *

GROUPE CRELAN
(EN MIO EUR)

	2012	2013	EVOLUTION
Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)	19.126,9	20.063,5	+4,90%
Prêts et créances	17.616,1	17.312,5	-1,72%
Portefeuille financier	3.060,9	3.470,9	+13,40%
Fonds propres (y compris capital coopératif)	1.278,6	1.137,7	-11,02%
Total de l'actif	22.377,6	22.195,7	-0,81%
RÉSULTATS NETS	73,4	45,2	-38,41%

* L'explication relative au résultat consolidé se trouve à la p.51 de ce rapport annuel.

1.254.475

CLIENTS

831

AGENCES

RATIOIS 2013

GROUPE CRELAN

	2013
Cost Income Ratio	79,31%
Loan Loss Ratio	0,14%
ROE	3,74%
CAD	13,49%



COMITÉ DE DIRECTION



Luc Versele



Tom Olinger



Peter Venneman



Patrick Lewahert



Philippe Voisin



Paul Phillips

ORGANIGRAMME

LUC VERSELE	TOM OLINGER	PETER VENNEMAN	PATRICK LEWAHERT	PHILIPPE VOISIN	PAUL PHILLIPS
WILLY VAN VOSSOLE Conseiller	PHILIP TORTELBOOM Politique financière	JO BAETENS Politique commerciale & Marketing	STEPHAN LEYSEN HRM, Services facilitaires, Organisation & Service clientèle, Program management	PHILIPPE EULAERTS Risk Management & Contrôle permanent	JEAN-PAUL GRÉGOIRE Politique Crédits & Octroi, DB Clients
DANNY WAILLY Audit	KOEN DE VIDTS Politique et Gestion Placements & Flux, Gestion et Exécution Crédits	- Direction commerciale Nord	- YVES DANNEELS Information Technology	EUGEEN DIELTIËNS General Compliance	SIGRID VAN GEET Assurances
JORIS CNOCKAERT Secrétariat Général & Affaires juridiques	- PHILIPPE SINTOBIN Personal & Private Banking	- RUDI VANLANGENDYCK Direction commerciale Sud	- ISABELLE D'HAENINCK Communication Interne et Institutionnelle	- RUDI VANLANGENDYCK Reporting	LUC VAN DE VOORDE Gestion curative, Contentieux & Successions
					LUC VAN DE VOORDE Inspection du Réseau



RAPPORT DE GESTION

STRUCTURE DU GROUPE CRELAN

La SA Crelan et les Caisses coopératives agréées SCRL Agricaisse et CVBA Lanbokas, qui sont liées par un principe de solidarité, forment une fédération d'établissements de crédit au sens de l'article 61 de la loi du 22 mars 1993 sur le statut des établissements de crédit, la SA Crelan assumant le rôle d'établissement central. Il existe une solidarité complète entre les différentes entités du Groupe. Cela explique pourquoi les résultats de la SA Crelan et des Caisses coopératives agréées sont globalisés. Les huit Caisses coopératives régionales complètent l'ancrage coopératif de la fédération d'établissements de crédit et leurs statuts prévoient également la solidarité avec les autres entités.

Le capital coopératif des Caisses coopératives agréées et des Caisses coopératives régionales est détenu par 250.000 coopérateurs, agriculteurs et particuliers.

La gestion opérationnelle de toutes les entités précitées est assurée par le Comité de Direction de la SA Crelan.

L'ensemble formé par la SA Crelan et ses Caisses Coopératives agréées et régionales est dénommé dans le présent rapport "Crelan" ou "la Banque", alors que le vocable plus large "Groupe Crelan" ou «le Groupe» fait référence à toutes les entités ou filiales, citées ci-dessous et comprises dans la consolidation par intégration globale.

Les Caisses Coopératives agréées Lanbokas et Agricaisse détiennent, ensemble, avec la Fédération des Caisses du Crédit Agricole, société coopérative œuvrant à la coordination des activités des Caisses Coopératives agréées et à leur représentation auprès de la SA Crelan, toutes les actions de catégorie "A", soit 50% du total des actions. Elles possèdent, en vertu d'une convention d'actionnaires, 50% des droits de vote de la SA Crelan.

Les 50% restant des actions de la SA Crelan, toutes les actions

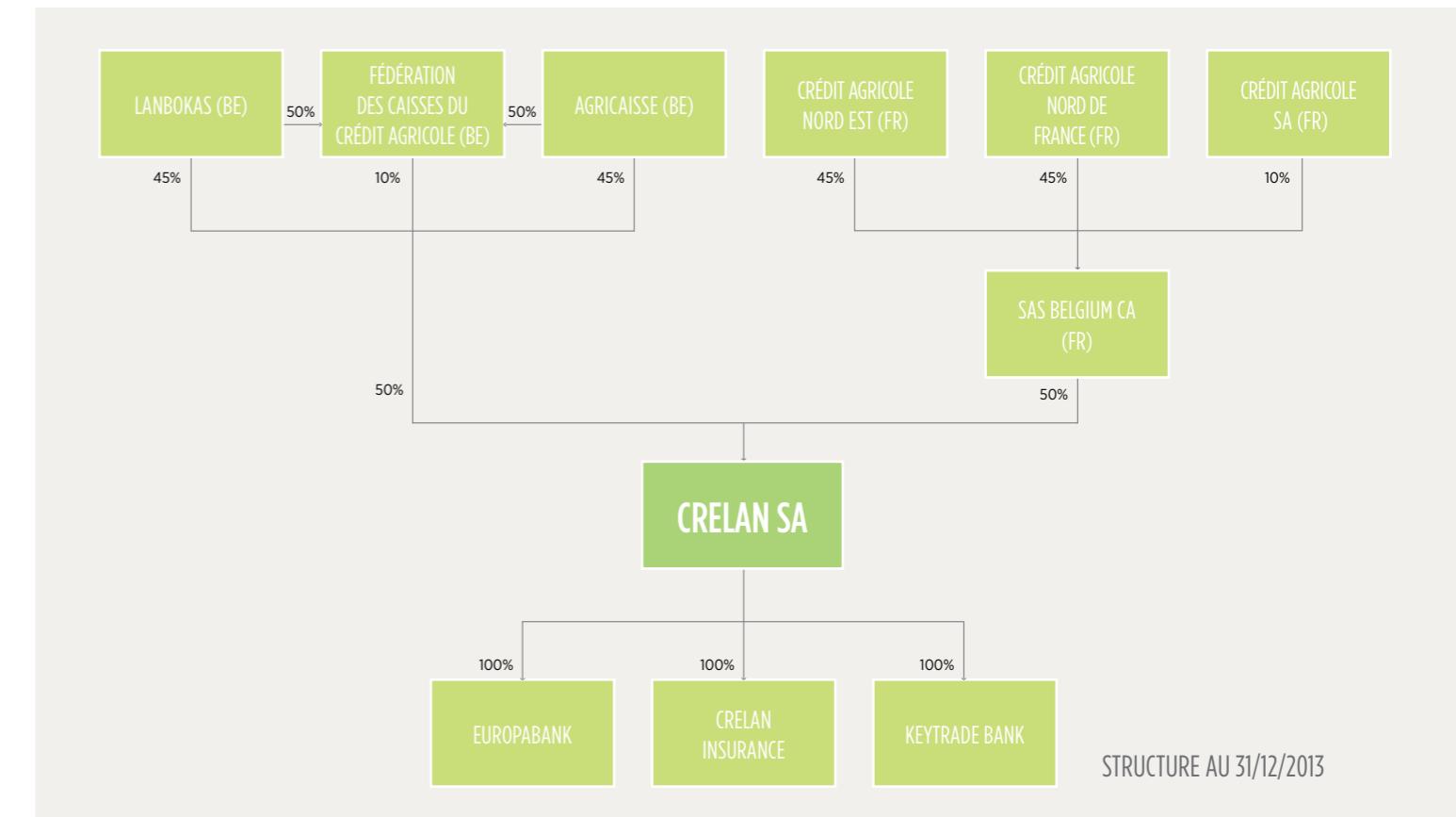
de la catégorie "B", sont détenus par la SAS Belgium CA, une société de droit français. Ces actions donnent droit à un dividende équivalent au double du dividende lié aux actions "A". En vertu de la convention d'actionnaires, Belgium CA possède 50% des droits de vote de la SA Crelan.

L'actionnariat de Belgium CA est composé comme suit: pour 45% chacune, par la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Nord de France et la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Nord Est, et pour 10% par la SA Crédit Agricole.

Pour la réalisation de la cession des actions de Centea, une catégorie d'actions spécifique, les actions "C", a été créée, en 2011, à concurrence de 250.000.000 EUR; ces actions étaient détenues par Belgium CA. Leur création s'est déroulée conformément à la convention d'actionnaires existante et ne modifie en rien le rapport existant mentionné ci-dessus en matière de droits de vote. En juin 2012, une première tranche de 125.000.000 EUR a été remboursée à Belgium CA. Début 2013, suffisamment de capital coopératif avait été récolté de sorte qu'en juin, le solde de 125.000.000 EUR a pu être remboursé à Belgium CA, par le biais d'une réduction de capital par annulation des actions «C» restantes en possession de Belgium CA.

Les comptes des filiales de la SA Crelan, Europabank depuis 2004, Keytrade Bank depuis 2005, Crelan Insurance (anciennement Crédit Agricole Assurances) depuis 2007 et de la Fédération des Caisses du Crédit Agricole, sont compris dans le périmètre de consolidation des comptes annuels du Groupe Crelan, en vertu de l'arrêté royal du 23 septembre 1992 relatif aux comptes consolidés des établissements de crédit.

Le schéma ci-après reprend la structure du Groupe Crelan sous forme simplifiée, sans les sociétés coopératives régionales, afin de préserver la clarté de la présentation.



STRUCTURE AU 31/12/2013

ÉVÉNEMENT REMARQUABLE APRÈS LE 31/12/2013

Les actionnaires belges et français ont décidé, de commun accord, de ne pas renouveler la Convention d'actionnaires de 2003. Les actionnaires belges et français ont conclu un accord dans le courant du mois d'avril 2014, selon lequel l'actionnaire français céde aux actionnaires belges sa participation dans la SA Crelan, soit 50% du nombre total d'actions.

Cela se fera sur une période de +/-15 mois.

À la finalisation de ce transfert, la répartition des actions, avec droit de vote et distribution du dividende proportionnels sera la suivante: SCRL Agricaisse 45%, CVBA Lanbokas 45% et la Fédération des Caisses du Crédit Agricole 10%.

ACTIONNARIAT ET STRATÉGIE DE CROISSANCE

Dans la ligne stratégique de croissance externe, trois acquisitions ont eu lieu jusqu'à fin 2011: une en 2004, une en 2005 et une en 2011. Ces acquisitions ont apporté au Groupe Crelan, d'une part, des clientèles très ciblées et un volet de haute technicité financière en matière de bourse et de placements en ligne, et, d'autre part, elles lui ont permis d'atteindre une taille suffisamment grande pour envisager un avenir sain et rentable.

Crelan est ainsi devenue actionnaire à 100% de Europabank en 2004 et la reprise de Keytrade Bank s'est réalisée en plusieurs phases entre 2005 et 2007, la Banque détenant depuis lors, une participation de 100%.

Pendant plusieurs années, Crelan a mené une réflexion approfondie quant à sa stratégie de positionnement en tant que bancassureur. Cette réflexion a mené à un résultat concret. En mars 2007, la SA Crédit Agricole Assurances, rebaptisée SA Crelan Insurance, a été créée. Crelan Insurance est une filiale à 100% de la Banque, avec pour objet social, la vente de produits propres, principalement des assurances solde restant dû, liées à diverses formes de crédit.

En 2009, la Banque a élargi son champ d'activités à la gestion de patrimoine ou activité de Personal & Private Banking.

Cette activité de Personal & Private Banking s'inscrit dans la stratégie de croissance de la Banque, au même titre que la reprise par la Banque des 5.000 clients Kaupthing Belgium gérés en Private Banking, aux termes d'une convention du 16 janvier 2009 conclue avec Kaupthing Bank Luxembourg.

En 2010, le département «Entreprises» a pris forme. À cet effet, une direction indépendante fut créée. En 2012, ce département a été intégré à la direction Crédits, l'objectif étant de centra-

liser, optimiser et développer le service aux entreprises. De nouvelles synergies ont été créées avec les autres entités du Groupe Crelan et avec les actionnaires français.

Diversification et croissance ont aussi constitué le fil rouge en 2010, ce qui s'est traduit par le développement de Crelan Direct. Cette activité bancaire par internet permet, à côté des canaux traditionnels et du service Crelan-online déjà existants, d'offrir une série de services bancaires, tels que l'ouverture de comptes et l'achat d'une série de produits financiers. Crelan veut ainsi attirer un nouveau type de clientèle et également encore mieux servir sa clientèle existante.

En 2011, les actions de Centea, détenues par KBC à 99,5%, étaient reprises par Crelan. En 2012, suite à une offre publique de rachat, le solde des actions est également tombé entre les mains de Crelan, qui est ainsi devenu propriétaire de Centea à 100%. Centea était une banque retail universelle, travaillant avec un réseau d'agents indépendants. La stratégie et le modèle d'activité de Centea s'apparentaient à ceux de la Banque. Les deux entités ont fusionné, le 1er avril 2013.

Grâce à cette opération, le nombre de clients de la Banque a atteint presque le million, le total bilan a doublé et la part de marché s'est nettement améliorée.

Crelan ne dispose pas de succursales.



CORPORATE GOVERNANCE



CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE DIRECTION

Le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises, en 2013. En son sein, fonctionnent le Comité d'Audit, le Comité de Rémunération et le Comité Stratégique, qui prépare les axes stratégiques pour le Conseil.

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a entériné la démission de M. Marc Haelemeersch en tant qu'administrateur-membre du Comité de Direction, à dater du 20 décembre 2012.

Le Conseil d'Administration du 27 juin 2013 a pris connaissance de la décision de M. Rik Duyck d'arrêter ses activités au sein de la banque et de remettre son mandat d'administrateur-membre du Comité de Direction, à dater du 1er septembre 2013.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 2 septembre 2013, sur proposition du Conseil d'Administration, a décidé de nommer M. Peter Venneman en tant qu'administrateur-membre du Comité de Direction pour succéder à M. Rik Duyck, et ce, pour un mandat de 6 ans, qui échoira lors de l'Assemblée Générale en 2019.

Le Comité de Direction est composé de six membres, dont le Président. Les membres du Comité de Direction forment un collège. Le Président du Comité de Direction porte le titre de Président de la Banque. Nonobstant la compétence collégiale du Comité de Direction, les tâches et les compétences sont réparties entre les membres du Comité de Direction. Au sein du Comité de Direction, un membre est chargé de la gestion des risques. Ce membre de la Direction n'a donc pas de compétences opérationnelles.

Comme le Conseil d'Administration et le Comité de Direction étaient composés de façon identique chez Centea et chez Crelan, la fusion n'a pas donné lieu à des changements dans la composition du Conseil d'Administration de Crelan, ni dans celle du Comité de Direction.

Le Comité d'Audit est présidé par M. Freddy Willockx, l'administrateur indépendant, qui, grâce à sa formation et son expérience de haut niveau, dispose des compétences requises tant en matière de comptabilité que d'audit. Pour le reste, le Comité d'Audit est composé de MM. Fernand George, Thierry Aubertin et Jean-Pierre Dubois. Les membres du Comité d'Audit possèdent de même, tant collectivement qu'individuellement, les compétences requises par la loi du 17 décembre 2008, en matière d'audit et de comptabilité. Le Président du Conseil d'Administration, le Président du Comité de Direction et le Directeur de l'Audit Interne participent également aux réunions.

Conformément à l'article 27 § 2 de la loi du 22 mars 1993 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et conformément au règlement de la Banque Nationale en la matière, la Banque est tenue de rendre publiques les fonctions externes exercées par ses administrateurs et dirigeants effectifs en dehors du Groupe Crelan. La Banque satisfait à cette obligation par le biais de son site internet (www.crelan.be).

KEYTRADE BANK

Chez Keytrade Bank, la composition du Comité de Direction est restée inchangée avec trois membres, de même que celle du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois en 2013.

L'Assemblée Générale du 22 avril 2013 a décidé de renouveler les mandats suivants: Thierry Ternier et Marie-Ange Marx pour une durée de six ans et Eric de Keuleneer jusqu'à l'Assemblée Générale ordinaire d'avril 2014.

EUROPABANK

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois en 2013.

Lors de sa réunion du 23 septembre, le Conseil d'Administration a pris connaissance de la démission de M. Rik Duyck en tant qu'administrateur. M. Rik Duyck siégeait au Conseil d'Administration depuis 2006. Le 16 décembre, M. Peter Venneman a été nommé administrateur pour succéder à M. Rik Duyck.

La composition du Comité de Direction est restée inchangée.

CRELAN INSURANCE

Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 2013.

En 2013, M. Rik Duyck a été remplacé, au Conseil d'Administration de Crelan Insurance, comme administrateur par Peter Venneman.

COLLÈGE DES COMMISSAIRES

Les comptes consolidés du Groupe Crelan sont contrôlés depuis 2005 par les Cabinets Deloitte et KPMG, qui forment un collège. Leur mandat a été renouvelé en 2011 pour 3 ans. Le Cabinet Deloitte est représenté depuis le 1er janvier 2012 par M. Philip Maeyaert et le Cabinet KPMG est représenté depuis le 1er octobre 2012 par M. Erik Clinck.

MODIFICATIONS STATUTAIRES

Le 28 mars 2013, l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires a pris connaissance du projet de fusion entre le Crédit Agricole SA et Centea SA et a approuvé cette fusion.

Compte tenu du rapport mère-fille de 100%, la fusion tombe sous le vocable «fusion par absorption» dans le sens de l'article 676 du Code des Sociétés, où le patrimoine complet de Centea, aussi bien les droits que les obligations, passe au Crédit Agricole. La date d'entrée en vigueur de la fusion comptable a été fixée au 1er janvier 2013. La date d'entrée en vigueur de la fusion juridique a été fixée au 1er avril 2013.

Au cours de la même Assemblée Générale Extraordinaire, la dénomination sociale «Crédit Agricole» a été modifiée en «Crelan».

Les statuts de la SA Crelan ont été modifiés lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 juin 2013:

- En vue de la reprise des actions de Centea SA, une augmentation de capital avait été effectuée. Un apport de capital de 250.000.000 EUR avait été réalisé par l'actionnaire français, SAS Belgium CA. En juin 2012, une première tranche de 125.000.000 EUR avait été remboursée à l'actionnaire français, SAS Belgium CA. En juin 2013, comme, de nouveau, suffisamment de capital coopératif avait été récolté, le solde a pu être remboursé. Cela s'est effectué par le biais d'une réduction de capital par annulation des actions «C» à concurrence des 125.000.000 EUR restants. Pour ce faire, une Assemblée Générale Extraordinaire fut organisée.
- Par ailleurs, au cours de la même Assemblée Générale Extraordinaire, une augmentation de capital de 4.900.000 EUR a été réalisée, entièrement libérée par

un apport en argent à concurrence de 2.450.000 EUR pour SAS Belgium CA et 1.225.000 EUR pour chacune des Caisses belges, SCRL Agricaisse et CVBA Lanbokas, et ce, sans création de nouvelles actions.

Par cette augmentation et cette diminution de capital, le capital a été porté à 199.413.274,40 EUR.

Suite à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mars 2013, la dénomination sociale «Crédit Agricole Assurances» a été modifiée en «Crelan Insurance».

BONNE GOUVERNANCE

Conformément à la circulaire du 9 mai 2008 de la BNB (Banque Nationale de Belgique) relative à l'évaluation du contrôle interne, le management de la Banque a évalué son système de contrôle interne et met progressivement en place un contrôle permanent de second degré.

Le rapport des dirigeants effectifs en matière de jugement du contrôle interne est basé sur des self-assessments des directions de la Banque. Il vise à apprécier si celles-ci sont suffisamment en accord d'un point de vue compliance avec le cadre réglementaire en vigueur. Les faiblesses identifiées ont été traduites en mesures correctrices dont le suivi est pris en charge par l'entité du Contrôle Permanent.

Le rapport annuel sur le contrôle interne a été transmis à la Banque Nationale de Belgique.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Début 2011, la Banque a revu sa politique de rémunération

des dirigeants effectifs et non effectifs et du personnel salarié conformément à la directive européenne (CRD III) ainsi qu'aux directives du CEBS (Committee of European Banking Supervisors) en la matière.

Cette politique a été approuvée par le Conseil d'Administration, le 20 janvier 2011.

Début 2013, la politique de rémunération a été adaptée et implantée au niveau du groupe en tenant compte, entre autres, de la circulaire de la Banque Nationale du 14 février 2011, de l'A.R. du 22 février 2011 et de la loi du 28 juillet 2011.

Sur proposition du Comité de Rémunération, le Conseil d'Administration a approuvé la nouvelle politique de rémunération, par décision du 21/03/2013.

La rémunération des membres du Comité de Direction se compose d'une base fixe et d'une composante variable. Pour la partie variable, le Comité de Rémunération propose, chaque année, un montant en fonction du résultat économique de la banque. Ce montant ne peut pas, sauf circonstances exceptionnelles et sur décision explicite du Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Rémunération, excéder 30% de la partie fixe.

Les indemnités de licenciement sont calculées sur base de la rémunération de base, à l'exclusion de la partie variable et sont limitées à 18 mois de rémunération maximum. Uniquement si le licenciement est le résultat d'une acquisition ou d'une fusion, le maximum est limité à 24 mois de rémunération.

Les administrateurs non-exécutifs ont droit à une indemnité forfaitaire par séance.

Tant le Président du Conseil d'Administration que l'administrateur indépendant perçoivent une indemnité forfaitaire annuelle. Le Président du Conseil d'Administration a renoncé à cette indemnité.

En 2013, la rémunération totale des administrateurs de la SA Crelan s'est élevée à 4,5 millions EUR. La rémunération totale des administrateurs du Groupe Crelan a atteint 7,5 millions EUR.

L'Audit Interne exerce la surveillance de l'application de cette politique de rémunération.

MAÎTRISE DES RISQUES: ÉVOLUTION DES MISSIONS-CLÉS

L'année 2013 a été dominée par l'intégration des portefeuilles crédits et dépôts de Centea dans la plate-forme opérationnelle de Crelan.

L'organisation de comités de risque pour le suivi des risques est restée inchangée en 2013. La structure pyramidale des comités Risque crédit, Risques financiers et Risques opérationnels et le suivi des filiales, qui rapportent au Global Risk Comité ou directement au Comité de Direction, a été maintenue.

GESTION GÉNÉRALE DES RISQUES

Les structures opérationnelles pour le suivi des risques au sein de la Banque sont centralisées sous la direction du Chief Risk Officer, qui est membre du Comité de Direction. Au sein de cette direction se situe le département chargé de la modélisation du risque crédit, le suivi du risque crédit et le suivi du risque financier. Le Chief Risk Officer est également responsable du département Contrôle Permanent. Celui-ci s'occupe également du suivi des risques opérationnels et ce, en raison des possibilités de synergies entre le contrôle permanent et le suivi des incidents. Les départements Compliance, Précontentieux et Contentieux sont également sous la responsabilité du Chief Risk Officer. De cette façon, tous les moyens qui mettent l'accent sur le suivi du contrôle et le suivi du risque, sont rassemblés au sein d'une même direction.

RISQUE CRÉDIT

La maîtrise du risque crédit reste basée sur la politique en matière de crédit, d'une part, et sur un système de séparation des pouvoirs dans l'activité crédits, d'autre part. Divers comités suivent ainsi «l'appétence pour le risque».

Le Comité de Direction et le Comité des Engagements Crédits se partagent les compétences d'octroi de crédits selon des seuils d'encours crédit des clients. Il existe, par ailleurs, une délégation de compétences au sein du département Crédits.

Le Comité de Surveillance Crédits est compétent pour la gestion de l'encours, notamment pour les crédits sous «surveillance rapprochée». Le Comité des Provisions Crédits est compétent pour placer des clients sous statut de défaut qualitatif, fixer et adapter des réductions de valeur, dénoncer des crédits et amortir des créances.

La gestion des crédits est scindée entre la direction Octroi de crédits et la direction Gestion des crédits dont les responsabilités sont décrites dans la politique en matière de crédit. Le Comité Risque Crédit constitue l'encadrement pour la mesure et le suivi des risques. Un tableau de bord relatif au risque et à l'activité crédits a été mis en œuvre en 2013. Ce tableau de bord est actualisé tous les mois et est présenté au Comité de Direction de Crelan.

Le portefeuille de Centea a été transféré vers les systèmes de Crelan au cours du premier trimestre de 2013. Simultanément, la politique et les processus en matière de crédit ont été harmonisés. Ils sont actuellement applicables de manière uniforme dans toutes les entités opérationnelles. Les limites en matière de crédit ont été actualisées dans le cadre du risque crédit global de la Banque et ont été approuvées par le Conseil d'Administration.

Le risque crédit est géré à l'aide de modèles de rating qui attribuent un score à chaque client ayant un crédit. La performance des modèles est suivie régulièrement et les résultats sont approuvés par le Comité du Risque Global et le CNM (Co-

mité des Normes et Méthodes) de Crédit Agricole SA à Paris. La cotation du client est cruciale pour les décisions en matière d'octroi et de gestion des crédits.

Les modèles ont été appliqués aux clients de l'ex-Centea. En 2014, il y aura un suivi spécifique afin de déterminer si les modèles restent performants pour l'ensemble du portefeuille.

En 2013, les préparatifs ont été mis en route pour l'introduction de la nouvelle réglementation en matière de fonds propres (CRD4). Il s'agit de la manière de calculer et de rapporter les exigences en fonds propres en fonction des risques crédit auxquels la Banque est exposée.

RISQUES DE TAUX, DE LIQUIDITÉ ET DE MARCHÉ

Après avoir décidé, en 2012, d'élargir le système financier de suivi des risques au sein du Groupe Crelan à toutes les entités, le suivi systématique centralisé des risques financiers pour toutes les entités bancaires au sein du Groupe a débuté. Pour 2014, il est prévu que Crelan Insurance soit également reprise dans le suivi des risques financiers au niveau du Groupe pour autant que ceux-ci soient d'application sur ses activités.

La structure du Groupe sera ainsi renforcée par le biais du suivi financier des risques et toutes les filiales seront désormais intégrées opérationnellement dans la politique financière et le suivi des risques du Groupe.

Les indicateurs de risque les plus importants sont la Value at Risk globale pour tous les risques financiers, un gap taux fixe reverse cumulatif pour le risque de taux, les limites LGD (Loss Given Default) pour le risque de contrepartie et le risque-pays et les ratios d'observation de la BNB pour le risque de liquidité.

La portée du modèle VaR (Value at Risk), qui a entièrement été développé au sein du département RMF (Riskmanagement Finance), comprend tous les risques financiers du Groupe dans son ensemble. Et ce, tant dans des conditions normales (c'est-à-dire le calcul de la VaR) qu'en situation de crise. En raison de l'importance de ce modèle, il a été validé par un bureau externe spécialisé, fin 2012. En 2013, aucun nouveau type de produits n'a été acquis dans le portefeuille et aucune adaptation, ni aucun développement n'ont donc été nécessaires pour le modèle VaR existant.

Le département ALM est responsable du suivi du risque de taux, du risque d'option et du risque de liquidité au sein de la Banque. Le développement des modèles servant à l'identification, à l'analyse, à la surveillance et au rapportage du risque de taux, du risque d'option et du risque de liquidité au sein de la Banque est réalisé par le département ALM. En revanche, la section RMF joue le rôle de validateur de ces modèles. En 2013, les modèles de remboursement anticipé des crédits, utilisés dans le cadre du suivi du risque de taux et du risque de liquidité ont été validés par RMF.

Par ailleurs, en 2013, un cadre a été établi pour la vérification des limites financières, à savoir le contrôle des limites sur le portefeuille financier et des limites sur le gap de taux fixe. La responsabilité de la gestion et du rapportage des risques financiers, ainsi que la surveillance des limites applicables se trouvent, en première instance, auprès des différents domaines eux-mêmes. RMF est responsable du contrôle de ces limites financières en second ressort. Il s'agit d'une validation indépendante supplémentaire par RMF des données rapportées par l'ALM et FIN dans le but de réduire autant que possible la possibilité de fournir de faux rapports au Comité Financier, au Comité de Direction ou au Conseil d'Administration.

RISQUES OPÉRATIONNELS

En 2013, Crelan a poursuivi la modernisation et la réorganisation de son mécanisme de gestion des risques opérationnels. Cette activité est exercée par le nouveau département CPRO (Contrôle permanent et risques opérationnels).

Le cadre général de la gestion des risques opérationnels a connu, en 2013, une évolution suite à la révision des limites applicables approuvées par le Conseil d'Administration. Ces limites n'ont pas été dépassées au cours de l'exercice comptable.

Un mécanisme d'avertissement a été mis en place pour dépister les incidents opérationnels importants. Ce mécanisme n'a pas été activé au cours de l'exercice précédent.

Le Contrôle Permanent actionne également des indicateurs-clés pour examiner dans quelle mesure les processus sont sensibles au risque et pour surveiller la qualité des rapports d'incidents par les domaines.

Au niveau hiérarchique, le département CPRO dépend du Risk Manager, qui, à son tour, dépend du Chief Risk Officer (CRO).

Un Comité OpRisk, composé des principaux acteurs de la gestion des risques opérationnels, assure la gestion de ces risques. Ce comité se réunit toutes les six semaines et fait le point sur les principaux événements et les mesures à prendre. Des rapports sont également envoyés régulièrement vers le management et vers les partenaires du Crédit Agricole France.

Au niveau fonctionnel, le gestionnaire des risques opérationnels peut compter sur un réseau d'une trentaine de correspon-

dants qui sont actifs dans les différents domaines de la Banque. Parallèlement au processus d'intégration de Centea et du Crédit Agricole, ce réseau a effectivement été simplifié et les correspondants ont, de nouveau, été sensibilisés à l'importance de signaler les incidents opérationnels de leurs processus.

Compte tenu du processus de fusion qui a eu lieu au cours des premiers mois de l'exercice, CPRO a procédé, au second semestre, à un examen complet de la cartographie des risques opérationnels afin de mettre en lumière les éventuels points faibles dans les processus. Cet exercice a donc été effectué sur l'ensemble du périmètre de la nouvelle banque issue de la fusion et avait trait à l'identification et à l'évaluation des risques liés aux processus de Crelan.

CPRO a, en 2013, inventarisé, rapporté et suivi des incidents opérationnels reconnus. Au cours de l'exercice, Crelan n'a subi aucune perte opérationnelle importante.

POLITIQUE D'INTÉGRITÉ

Le fonctionnement de la compliance a également largement été caractérisé, en 2013, par les efforts liés à l'intégration des réseaux d'agents du Crédit Agricole et de Centea et à la migration informatique. En plus, en décembre 2013, un nouvel outil a été mis en service pour la surveillance des opérations de la clientèle en prévention du blanchiment d'argent et pour le dépistage dans le cadre des listes d'embargo internationales.

Pour les contribuables belges, 2013 constituait la dernière année pour pouvoir demander une régularisation fiscale à des conditions relativement avantageuses. Ce constat, ainsi que l'annonce, au printemps, d'un assouplissement programmé du secret bancaire luxembourgeois, ont amené, à partir du mois

de mai, beaucoup de dossiers de rapatriement de fonds venant de l'étranger. Crelan a mis à disposition de ses agents des directives appropriées sur la question du rapatriement des fonds, directives qui ont, en plus, été expliquées lors de formations spécifiques en compliance pour les agents.

En juillet 2013, la loi anti blanchiment a, par ailleurs, été renforcée, la notion de fraude fiscale grave tombant désormais dans le champ d'application alors que précédemment la notion de fraude fiscale grave et organisée était exigée. En partie dans ce contexte, la Banque a ajusté ses procédures et directives internes aussi bien en matière de dépôts que de retraits en liquide.

Au sein de la politique d'acceptation des clients, le groupe des clients à risque a été scindé en deux sous-groupes en fonction d'une évaluation du risque. Cette différentiation plus poussée permet un meilleur suivi et un contrôle plus ciblé.

De plus, Crelan a formalisé, en 2013, la procédure d'approbation de nouveaux produits par le biais d'un comité NAP (nouvelles activités et produits).

AUDIT

La Banque dispose d'une fonction d'audit indépendante dont la mission est de promouvoir le contrôle interne et de veiller, en troisième ligne, à la performance et à l'application effective du système de contrôle en vigueur. L'Audit évalue si les risques encourus par la Banque sont identifiés, analysés et couverts de manière adéquate.

Le rayon d'action de l'Audit comprend l'ensemble du Groupe Crelan. Pour certaines filiales ou succursales, les activités

d'audit sont confiées à un service d'audit local (interne ou externe). Au sein du Groupe, une méthodologie uniformisée a été déployée.

Le département Audit de la Banque rend compte de l'ensemble de l'activité d'audit, au sein du Groupe, au Comité d'Audit de la société-mère.

La mission générale et les valeurs du département Audit sont décrites dans la charte de l'Audit. De plus, les modalités spécifiques de l'outsourcing de la fonction interne d'audit de Keytrade Bank vers le département Audit de Crelan sont détaillées dans un Service Level Agreement.

Dans le contexte d'une approche «Risk Based Auditing», le département Audit a également mis à jour, en 2013, «l'Univers Audit», suite aux nouvelles réglementations ou aux activités nouvelles ou modifiées.

Les missions d'Audit, réalisées l'an dernier, portaient sur différents domaines, entre autres sur Bâle II, les Crédits, le Risk Management et la Compliance.

Les recommandations sont suivies et rapportées régulièrement, tant au Comité de Direction qu'au Comité d'Audit.

En 2013, le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois. Il s'est penché sur l'organisation du système de contrôle interne de la Banque et sur le fonctionnement de l'Audit, du Risk Management, de l'Inspection, du contrôle Permanent et de la Compliance, mais également sur les activités de surveillance, qui sont exercées au sein des Comités d'Audit des filiales Europabank, Keytrade Bank et Crelan Insurance.

En vertu du principe selon lequel le Groupe Crelan fait partie du périmètre de contrôle interne du Crédit Agricole France, en sa qualité d'actionnaire de référence, et en accord avec la CBFA et l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel en France), l'Inspection Générale de Crédit Agricole SA (IGL) peut effectuer des inspections.

Le département Audit assure le suivi des actions de correction, entreprises en réponse aux recommandations d'IGL pour les différents domaines contrôlés. Chaque semestre, un rapport de suivi de l'avancement des actions correctives mentionnées est remis au Comité de Direction, au Comité d'Audit et à IGL.

Dans le cadre de la fusion, les méthodologies d'audit et le reporting au Comité d'Audit des deux sociétés ont été harmonisés.

INSPECTION DU RÉSEAU

La mission de l'Inspection est orientée vers la prévention d'effets indésirables, qui pourraient ébranler la confiance entre le client, l'agent et la banque. Cela s'effectue via le contrôle de quatre domaines:

1. Contrôle financier des agents.
2. Contrôle du fonctionnement administratif et comptable correct dans les agences.
3. Contrôle de l'application des lois, règlements et procédures dans l'organisation de vente de la Banque.
4. Contrôle de la qualité du soutien aux clients.

L'Inspection a développé un modèle de qualité qui permet d'attribuer à chaque agence une cotation du risque à part entière. Cela permet l'organisation d'une approche du contrôle différentielle. Aussi bien la fréquence des inspections que la

taille de l'échantillon de contrôle sont déterminées selon le degré de risque de l'agence concernée.

Le réseau d'agents est contrôlé régulièrement par le biais d'inspections standard, de contrôles de caisse supplémentaires et éventuellement, par le biais d'inspections thématiques ad hoc. Les transactions dans les agences sont, en outre, surveillées par les gestionnaires de dossiers au siège central.

Les constatations effectuées lors des contrôles sont suivies, en première instance, par le COK (Comité Opvolging Kwaliteitsmodel). Il s'agit d'un comité interne à l'Inspection, qui discute les dossiers en cours et propose les mesures adéquates.

Lorsque la solution à un problème concerne plusieurs sections, le dossier passera du COK au comité BAC (Bemiddelings-en adviescomité = Comité d'arbitrage et de conseil), qui est composé de membres de différentes sections et qui dispose d'une plus grande capacité de décision. Les résultats des discussions au comité BAC sont rapportées au Comité de Direction et au Comité d'Audit.

Afin de pouvoir assurer un suivi systématique du respect des règles en vigueur entre l'agent et la Banque, la Charte Crelan a été introduite par l'Inspection. Il s'agit d'une systématique de suivi, de clarification et d'explicitation des principales conventions.

- En suivant ces instructions, l'agent, en principe, automatiquement: respectera la législation sur le blanchiment;
- appliquera correctement la réglementation MiFID;
- évitera les mécanismes particuliers;
- suivra correctement les recommandations de la FSMA.

L'Inspection est également responsable de certaines investiga-

tions ponctuelles et sensibles comme: dépistage préalable et conseil concernant les candidats agents, dépistage préalable et conseil concernant les candidats collaborateurs d'agences, gestion des plaintes lorsqu'un collaborateur d'un point de vente est concerné (agent et/ou collaborateur d'agence), confirmation de soldes, enquêtes spéciales dans le cadre de la prévention des fraudes, contrôle après hold-up...

FORCES VIVES ET POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT

RESSOURCES HUMAINES

Au 31/12/2013, 1.510 membres du personnel font partie du Groupe Crelan dont 1.046 travaillent pour Crelan, 11 pour Crelan Insurance, 136 pour Keytrade Bank et 317 pour Europabank.

Si l'on ajoute au personnel salarié des différentes entités du Groupe, les 2.148 collaborateurs qui travaillent sous le statut d'agent délégué ou de personnel salarié d'une agence et qui disposent d'une procuration pour représenter la Banque, le total des collaborateurs du Groupe Crelan s'élève à 3.658 personnes.

Au niveau de la politique des Ressources Humaines et des réalisations concrètes en 2013, l'accent a été mis sur:

- la mise en œuvre de toutes les conditions de travail et de salaires comme fixées dans la «CCT fusion» du mois de décembre 2012 (accord dit de la 'Saint-Nicolas');
- la poursuite de l'harmonisation de toutes les applications et de tous les systèmes RH;
- le développement du contenu des programmes de la migration comme la formation des agents, de leurs collaborateurs et des collaborateurs du siège central;
- le recrutement de nouveaux collaborateurs et l'activation et accompagnement de la mobilité interne.

HARMONISATION DES SYSTÈMES RH

Après avoir développé une politique RH Crelan et réalisé un statut du personnel unique, en 2012, l'accent a été mis, en 2013, sur la traduction et la mise en œuvre de celui-ci dans les systèmes RH. Cette harmonisation a été réalisée, d'une part, en respectant l'histoire du Crédit Agricole et de Centea et en respectant l'équité interne entre les collaborateurs, et d'autre part, en tenant compte des lignes directrices qui donneront forme à la politique de ressources humaines.

En 2013, une nouvelle classification des fonctions harmonisée a été développée, classification qui constitue également la base du développement d'un système de rémunération harmonisé.

Le nouveau système de rémunération vise principalement:

- une rémunération conforme au marché et compétitive avec pour objectif d'attirer et de conserver les talents dans la Banque
- équité interne
- transparence et clarté
- l'offre de perspectives de carrière débouchant sur une relation durable avec le collaborateur.

À côté de l'harmonisation de la rémunération de base, tous les autres éléments de 'compensation & benefits' ont également été harmonisés. Il en résulte que, dès 2014, il est effectivement question d'un seul statut pour tout le personnel de Crelan, où seuls les éléments liés aux prestations et à la fonction sont déterminants et pas l'historique des deux entreprises fusionnées.

Respect, appréciation, professionnalisation et développement des collaborateurs constituent des objectifs importants dans la politique RH de Crelan. En fonction de cela, un nouveau système d'évaluation et de planning a, entre autres, été développé et mis en œuvre, système qui vise à valoriser les réalisations, prestations et compétences des collaborateurs et à rectifier le tir en fonction des objectifs de la banque.

RECRUTEMENT ET MOBILITÉ INTERNE

La migration technique des données de Centea vers la plate-forme de Crelan et l'harmonisation des processus opérationnels qui y étaient liés, fut une priorité absolue pour la Banque en 2013.



Pour la mener à bonne fin, 76 nouveaux collaborateurs ont été accueillis chez Crelan, dont 34 avec un contrat à durée indéterminée et 42 avec un contrat à durée déterminée.

Les collaborateurs avec un contrat à durée déterminée ont essentiellement été engagés dans des projets dans le cadre de cette migration, réalisée en 2013.

Crelan vise la mobilité interne et une grande disponibilité des collaborateurs en vue de faire appel aux collaborateurs en fonction des besoins de la Banque ainsi que pour le développement du collaborateur en fonction de son talent et de ses attentes en matière de planification de carrière.

57 collaborateurs ont ainsi revêtu une nouvelle fonction au sein de la Banque.

FORMATION

En ce qui concerne la formation, le printemps 2013 a été placé sous le signe de la migration.

Quelque 1.500 agents et leurs collaborateurs ont suivi une formation, répartie en 137 séances et axée sur l'acquisition des connaissances nécessaires et pratiques, relatives aux nouvelles applications et procédures. Cette formation a été organisée de façon collective et soutenue via e-learning et des coachs à distance et s'élève au total à 2.777 heures de formation.

Par le biais de formations collectives et d'apprentissage sur le tas, les collaborateurs du siège central ont évidemment investi également de leur temps dans l'acquisition de connaissances relatives aux applications de back-office.

Une offre «d'école estivale», à laquelle quelque 500 agents et collaborateurs ont participé, a permis de rafraîchir les connaissances et fut l'occasion idéale pour répondre à des questions spécifiques et aux besoins de formation, nés de la migration vers la plate-forme bancaire de Crelan. Au total 91 sessions, soit 322 heures de formation, ont été données.

À l'automne 2013, une nouvelle offre de formation harmonisée pour les agents, les collaborateurs d'agence et les collaborateurs du siège central a été lancée, moins axée sur les applications, mais plus sur les connaissances et les aptitudes.

L'accompagnement et le développement des cadres font l'objet, dans notre banque, d'une grande attention.

Les gestionnaires ont, ainsi, systématiquement été guidés dans leur rôle de cadre et dans l'application des nouveaux systèmes RH harmonisés par le biais de séances d'information, de formations et de conseils individuels.

PROJETS SOCIAUX

En tant que banque coopérative, Crelan a soutenu, en 2013, un certain nombre de projets.

Elle a ainsi apporté son soutien au «Fonds Jan Filliers», dont l'objectif est le suivant: accorder des bourses à des jeunes âgés de 12 à 25 ans, qui ont été victimes d'un accident et en ont conservé des séquelles ou un handicap physique. Maître distillateur et copropriétaire, Jan Filliers dirigeait la Distillerie Filliers et est décédé en Égypte, à l'âge de 51 ans, des suites d'un accident. En remerciement et en hommage à ce qu'il avait réalisé, a été créé le «Fonds Jan Filliers», géré par la Fondation Roi Baudouin.

La banque a également participé à une randonnée cycliste au profit de l'asbl Move To Improve, qui s'occupe d'enfants ayant

des problèmes neuromoteurs. Avec plusieurs ex-gloires du cyclisme et quelque quatre-vingt participants, cinq collaborateurs de Crelan ont parcouru quelque 650 kilomètres en quatre jours pour cette bonne cause.

La Banque était également représentée lors de l'Ekiden de Libramont. Un Ekiden est une épreuve de relais consistant à courir un marathon par équipe de six coureurs. Deux équipes ont défendu les couleurs de Crelan au profit de l'association «Justine For Kids», une association créée par Justine Henin. Elle s'occupe d'enfants gravement malades et de leurs familles.

Le 6 décembre, la banque a tenu son symposium bisannuel dans le cadre d'Agribex, le Salon de l'agriculture. Celui-ci a réuni les spécialistes du secteur, du monde académique et des politiciens autour du thème 'Entreprendre en agriculture avec bon sens et en connaissance de cause'.

À cette occasion, la banque a également décerné les Crelan Awards, créés pour récompenser les mémoires de fin d'études de jeunes masters diplômés. Les mémoires des lauréats sont, en plus, publiés sur le site internet de Crelan. À côté de leur trophée, les lauréats reçoivent une somme d'argent, somme dédoublée pour la faculté universitaire ou la haute école où chaque lauréat a défendu son mémoire. De cette manière, Crelan veut valoriser et soutenir la recherche scientifique dans le domaine agricole.

RÉSEAU COMMERCIAL

Au 31 décembre 2013, le Groupe Crelan comptait 831 agences, soit 79 de moins que fin 2012. Cette diminution est attribuable à la collaboration et à la fusion de certaines agences du Crédit Agricole et de Centea, qui étaient proches l'une de l'autre.

Des 784 agences de la SA Crelan, 779 sont gérées par des agents indépendants. Les agences des sièges centraux à Bruxelles et à Anvers sont gérées par des collaborateurs salariés. Par ailleurs, trois points de vente sont gérés temporairement par Crelan, par le biais de collaborateurs de la Banque.

Fin 2013, les agences étaient équipées de 217 automates de selfbanking, dont 180 Cash & More et 37 Cashless.

Europabank dispose de 46 agences, sisées en milieu urbain et toutes gérées par des salariés.

Toute l'activité de Keytrade Bank est centrée sur les opérations en ligne de sorte qu'elle ne dispose pas d'agences si ce n'est au siège central.

Avec les chargés de relations du département Entreprises et les "personal & private bankers", la Banque dispose toujours de collaborateurs commerciaux qui, directement ou en soutien des agents, conseillent les clients et prospectent sur base de leurs spécialités respectives.

À côté de son réseau traditionnel d'agents indépendants, la Banque a poursuivi, en 2013, le développement de son canal de vente en ligne «Crelan Direct».

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS INFORMATIQUES

Comme prévu, en 2013, les efforts ont été poursuivis pour pouvoir démarrer, en avril, la migration des données, produits et processus de Centea de la plate-forme de KBC (qui gérait les systèmes et les données de Centea) vers la plate-forme de Crelan. Les dernières adaptations à l'infrastructure informatique, afin d'élargir la capacité de la plate-forme informatique de la Banque, ont été achevées. Cela concernait tous les

niveaux de l'infrastructure: la capacité des serveurs, le stockage, les back-ups, les possibilités réseau...

Dans le même ordre d'idées, les dernières adaptations aux programmes ont été effectuées pour pouvoir faire face au surcroît des volumes journaliers, tant au niveau des traitements batch que des applications interactives.

En 2013, une grande partie de notre attention a évidemment été consacrée à la migration effective qui a été réalisée en trois vagues. Chaque fois, une partie du réseau d'agences fut migrée vers la plate-forme de Crelan avec la reprise de toutes les données des clients liées à ces agences.

La migration par vague signifiait aussi que des ponts temporaires devaient être développés et entretenus avec KBC parce que, pendant la migration, dès la première vague, une partie des clients de Centea était gérée sur la plate-forme de Crelan et une autre partie sur la plate-forme de KBC. Les principaux ponts concernaient les transactions de paiement et par carte.

La mise en place et le maintien de l'environnement de formation fut une préoccupation également importante pendant toute la migration pour pouvoir donner à des centaines d'agents et collaborateurs du siège central, la possibilité de se familiariser au nouvel environnement fonctionnel et technique.

Pour que les services puissent travailler ensemble sans heurts, de nombreux efforts ont également été fournis au niveau du trafic téléphonique et par courriel ainsi que pour améliorer la (télé)communication entre les deux sièges. Par ailleurs, les données des agents et des utilisateurs du siège central ont été reprises en plusieurs fois.

Cette acquisition de produits et de processus, accompagnée

ou non de l'adaptation des programmes fonctionnels existants, a également eu un impact sur le reporting interne et externe.

Un grand projet technique dans le cadre de l'acquisition de Centea concernait l'externalisation de l'impression centrale (extraits de compte, entre autres) qui n'a donc plus lieu, depuis 2013, dans les propres datacenters.

Le changement de nom en Crelan était un projet majeur qui a nécessité les ajustements nécessaires dans chaque environnement.

Crelan a poursuivi sa voie pour améliorer le homebanking Crelan-online tant au niveau fonctionnel qu'ergonomique. Nous avons, en outre, commencé le développement d'une plate-forme de services bancaires mobiles, qui seront proposés en 2014.

La Banque a présenté, dans son réseau d'automates, les premières machines de recycling et a démarré les premiers nouveaux automates de selfbanking dans les agences ex-Centea.

GRANDS PROJETS

- L'année 2013 restera marquée, dans les annales de la Banque, comme l'année de la fusion entre la SA Crédit Agricole et la SA Centea ainsi que du changement de nom associé en «Crelan». Le 28 mars, les actes notariés pour la fusion et le changement de nom ont été passés. Comme Centea était déjà une filiale à 100% du Crédit Agricole, il a été opté pour «une fusion par absorption sur base de l'article 676 du Code des Sociétés.» La fusion a pris effet juridique au 1er avril 2013 avec effet rétroactif fiscal et comptable au 1er janvier 2013.

La fusion juridique fut également le point de départ de la migration technique.

- Le projet commercial le plus important, en 2013, fut le lancement du nouveau nom, Crelan. Entre avril et juin, nos agences locales ont reçu les toutes nouvelles enseignes lumineuses aux couleurs de Crelan. Les agences ont également reçu une toute nouvelle gamme de matériel promotionnel. Les sièges de la Banque à Anderlecht et à Anvers, ainsi que le bâtiment à la foire de Libramont ont aussi revêtu les nouvelles couleurs de Crelan.
- Le lancement du nouveau nom a été accompagné d'une communication élargie vers la clientèle. Suite à la fusion juridique, chaque famille de Crelan a reçu une lettre personnalisée dans laquelle les changements principaux pour la clientèle étaient expliqués.
- Pour développer la notoriété de notre nouveau nom, un plan média complet a été élaboré. Depuis début 2013, Sven Nys, champion du monde de cyclo-cross, a mis le nom de Crelan pleinement en valeur. Peu de temps après la fusion juridique en avril, des spots télévisés ont annoncé la fusion et le changement de nom. Les frères Borlée, avec lesquels la Banque a signé un accord de sponsoring, y symbolisaient la fusion entre le Crédit Agricole et Centea.
- À l'approche de l'été, au mois de juin, une campagne nationale a été lancée en radio et par voie d'affiches de 20m² dans le but de faire mieux connaître Crelan et de la positionner dans le paysage financier.

Au cours du quatrième trimestre, Crelan a encore accentué sa présence au moyen de billboards courts à la télévision et ce, pendant près de deux mois.

On a également accordé beaucoup d'attention à la sensibilisation de la marque dans le milieu agricole. En plus de la présence permanente dans la presse spécialisée, l'action s'est axée principalement sur la Foire agricole de Libramont et sur le Salon de l'agriculture Agribex, où Crelan agissait en tant que sponsor principal.

- Un certain nombre d'initiatives ont été prises pour améliorer l'accueil client dans toute l'organisation. Tant pour le marché agricole que pour les particuliers, un comité de pilotage a été créé pour assurer la coordination interne optimale des projets visant à mieux servir la clientèle et les agents. Des améliorations structurelles ont été apportées pour canaliser, analyser et répondre à toutes les questions des clients et/ou des agents et, le cas échéant, pour améliorer les procédures et les systèmes.
- Après l'intégration du Crédit Agricole et de Centea, Crelan souhaitait installer, le plus vite possible, un organe de concertation paritaire représentatif dans lequel tous les agents de Crelan soient représentés. Sous la supervision d'un huissier de justice, le processus électoral a été lancé au mois de septembre 2013. 22 agents ont posé leur candidature et, finalement, 10 ont été élus.

La première réunion de l'organe de concertation paritaire nouvellement élu a eu lieu le 22 novembre 2013.

- En 2012, sur proposition du Comité de Direction, les Conseils d'Administration des Caisses, actionnaires de Reagra, une petite société luxembourgeoise de réassurance, ont décidé la liquidation de celle-ci. Cette décision a été prise parce qu'on ne voyait plus de rôle stratégique spécifique pour Reagra au sein du Groupe. Le processus de liquidation a été achevé, fin décembre



2013. Reagra n'employait elle-même aucun collaborateur. La liquidation de Reagra n'a pas d'impact non plus sur les autres activités des entités du Groupe.

SYNERGIES

Les synergies commerciales, mises en place ces dernières années entre les différentes entités du Groupe, ont été poursuivies. La Banque vend ainsi des produits financiers émis par le Crédit Agricole français. La Banque commercialise des leasings de Europabank tandis que Europabank vend des crédits logement de la Banque. Chaque entité a un accès direct à la plate-forme de Keytrade Bank, qui agit en qualité de broker pour les opérations boursières tandis que Europabank sert de point central pour les transactions financières domestiques.

Depuis que Crelan Insurance a démarré ses activités, elle utilise le réseau d'agences de la Banque pour commercialiser ses produits financiers d'assurance. Depuis la migration informatique - dans le courant de 2013 - les assurances solde restant dû de Crelan Insurance sont également vendues dans le réseau de l'ex-Centea. La production est passée, de ce fait, de 6.000 à plus de 9.000 contrats.

Depuis octobre 2009, Europabank commercialise également l'assurance solde de financement de Crelan Insurance. Pour ce faire, la Banque a mis à disposition de Europabank les modules informatiques de souscription de ce type de contrats d'assurance solde restant dû. En 2013, avec Europabank, quelque 5.400 polices ont été souscrites.

La collaboration avec Econopolis Wealth Management, la société de gestion autour de Geert Noels, s'est poursuivie. Crelan et Keytrade Bank offraient déjà les sicav Crelan Fund EconoFuture et Crelan Fund EconoNext. En 2013, un troisième

compartiment s'y est ajouté: Crelan Fund EconoStocks.

Dans le cadre des activités du département «Placements et Flux» et des activités du Personal Banking, une étroite collaboration a été nouée avec Amundi, qui est la société d'Asset Management du Groupe Crédit Agricole France. Cette collaboration se traduit par des échanges permanents de know-how et d'informations. Les fonds Amundi sont proposés aux clients via le Réseau d'agences et sont également repris dans l'offre de produits et de services du Personal Banking. En 2013, nous avons enregistré plus de 180 millions EUR d'achat dans ces fonds.

La bonne collaboration avec Amundi a également abouti, en 2013, à la création de 6 nouveaux compartiments structurés, bons pour quelque 138 millions EUR de souscriptions.

En ce qui concerne l'activité de Private Banking, une collaboration avec Crédit Agricole Luxembourg a été mise en place.

La direction Entreprises crée également des synergies avec les autres entités au sein du Groupe, ce qui non seulement favorise le degré de spécialisation, mais conduit également à pouvoir gérer des projets plus importants grâce à la collaboration avec d'autres entités.

Dans le cadre d'une vision de Groupe des activités financières, le front office de la gestion du portefeuille financier de presque toutes les entités du Groupe a été confié à la Banque.

FAITS MARQUANTS DANS LES DIFFÉRENTES ENTITÉS

CRELAN

Dans l'évaluation des résultats de production en 2013, il est important de tenir compte du fait que 2013 a été une année de fusion, dans laquelle tous les agents ex-Centea ont migré vers une nouvelle plate-forme informatique. Pour ce faire, les collaborateurs dans les agences ont dû investir beaucoup de temps en formation et se familiariser avec de nouvelles applications, de nouvelles procédures et, même, de nouveaux produits. Dans ce contexte, nous pouvons dire que les résultats de production sont, dans l'ensemble, très bons.

L'activité commerciale, en 2013, a été caractérisée par une production de crédits de 2,4 milliards EUR, soit une légère baisse par rapport à la production, en 2012. L'encours crédits s'est stabilisé autour du cap des 14 milliards EUR.

Les crédits accordés au secteur agricole augmentent, en 2013, de 6,4% par rapport à 2012; en matière de crédits aux entreprises, la production croît de 10,6% par rapport à un an auparavant.

Les dépôts des clients augmentent de près de 3,5% pour atteindre 16 milliards EUR. Cette augmentation est la conséquence de plusieurs campagnes de placement réussies pour les bons de caisse. La Banque a également enregistré une importante progression du volume sur les comptes à vue, à la suite des efforts inlassables dans le domaine du cross-selling, et ce, essentiellement auprès des clients ayant un crédit logement.

Le canal de distribution, Crelan Direct, lancé en 2010, a aussi contribué à la croissance des dépôts de la clientèle, pour un montant de 117 millions EUR de nouveaux dépôts.

Hors bilan, c'est principalement l'appréciation de l'offre de produits structurés et de fonds permanents qui frappe, avec une forte progression de la vente de notes.

Fin 2013, la SA Crelan comptait plus ou moins 935.000 clients.

Dans le secteur agricole, la Banque continue de figurer en bonne place. C'est ainsi que Crelan fut, de nouveau, sponsor principal de la Foire annuelle de Libramont ainsi que du Salon de l'agriculture Agribex à Bruxelles, les deux événements arborant les nouvelles couleurs de Crelan. La Banque reste, en plus, omniprésente lors des foires agricoles régionales ainsi que dans la presse agricole spécialisée.

La notoriété de la Banque a continué d'augmenter grâce au sponsoring du très populaire Sven Nys, redevenu champion du monde de cyclo-cross, en février à Louisville et qui a reçu, le 20 novembre, une fois de plus, le «Vélo de Cristal». Toutefois, l'accord de sponsoring avec la réputée famille Borlée en athlétisme a également contribué à une sensibilisation accrue de notre marque. Il y a ainsi eu le record de Belgique du 4 x 400 mètres pour club, battu, le 1er mai, par l'équipe comprenant Kevin, Jonathan et Dylan Borlée.

La Banque entretient des contacts réguliers avec le monde politique et le monde des affaires, ainsi qu'avec les régulateurs. Le Président de la Banque est ainsi Vice-Président de Febelfin et a, à ce titre, de nombreux contacts avec le Gouverneur de la Banque Nationale et le Président de la FSMA.

Le Président agit aussi pour défendre les intérêts de la Banque et du secteur dans les dossiers politiques, comme celui de la loi bancaire et celui de la taxe bancaire. Crelan a ainsi, avec six autres banques, introduit une procédure auprès de la Cour



Constitutionnelle en raison du caractère disproportionné dans l'application de la taxe bancaire, frappant plus lourdement les banques petites et moyennes.

KEYTRADE BANK

Keytrade Bank poursuit sa marche en avant et profite de sa position de pionnier à un moment où de nombreux concurrents font leurs premiers pas dans le domaine de la banque en ligne.

Le modèle d'entreprise de Keytrade Bank, basé sur la transparence et le meilleur prix pour le consommateur et l'investisseur en ligne, a prouvé sa capacité de résistance et a traversé la crise économique et financière sans problème.

Keytrade Bank propose à ses clients de gérer leurs transactions bancaires et leurs placements par le biais de plusieurs canaux, tournant sur différents systèmes d'exploitation: site internet, tablette ou smartphone.

Keytrade Bank est active en Belgique, au Luxembourg, en Suisse (succursale active sous le nom de "Strateo Bank") et aux Pays-Bas (Keytrade Bank Nederland).

Fin décembre 2013, Keytrade Bank a réussi un grand coup en lançant le KeyPack, le compte à vue le moins cher sur le marché belge. En quelques semaines, près de 8.000 nouveaux clients se sont inscrits !

Keytrade Bank réalise de nouveau de belles performances, tant au niveau commercial que financier. Fin 2013, la banque en ligne comptait plus de 180.000 clients avec des actifs de plus de 7 milliards EUR.

Le résultat de Keytrade Bank s'élève, en 2013, à 13,7 millions EUR.

Keytrade obtient un rendement sur fonds propres de 16,6%.

EUROPABANK

2013 fut une bonne année pour Europabank.

Malgré des conditions économiques moins favorables, l'en-cours crédits a augmenté de 5,3% en 2013.

Fin septembre, Europabank a acheté un portefeuille de crédits hypothécaires pour un montant de 31,5 millions EUR, grâce auquel nous réalisons une croissance totale des crédits de 9,3% en 2013.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 8,6% et le revenu de l'encaissement des cartes de crédit a légèrement progressé de 0,4%.

Le rendement sur fonds propres reste à un haut niveau et s'élève à 13,9%.

Le résultat de Europabank, en 2013, s'élève à 16,9 millions EUR.

En 2013, l'expansion du réseau s'est poursuivie avec l'ouverture de deux nouvelles agences, une à La Louvière et l'autre à Wavre. Le nombre d'agences passe ainsi à 46. Grâce à cette expansion, la main d'œuvre a continué d'augmenter. Fin 2013, 317 personnes travaillaient chez Europabank.

Europabank continue également à miser sur les nouvelles tech-

nologies. Au mois de mai, le nouveau site internet a été mis en service.

CRELAN INSURANCE

En 2013, l'effectif a été renforcé avec deux gestionnaires de production et un expert technique, en raison de l'expansion des ventes d'assurances solde restant dû par le réseau ex-Centea. Il comporte actuellement 11 collaborateurs.

Au niveau de la production, 9.057 assurances solde restant dû et 5.411 assurances solde de financement ont été souscrites en 2013.

L'encaissement 2013 s'élevait à 14,1 millions EUR.

Le produit Tandem, une assurance solde restant dû, répartie sur deux têtes, représentait 18,3% de la production d'assurances solde restant dû.

Crelan Insurance a conclu un accord de coopération pour la distribution des produits d'assurance de Delta Lloyd Life et de Fidea.

La vente des produits financiers de Delta Lloyd Life a atteint, en 2013, un encaissement de 90,08 millions EUR.

La vente des produits divers de Fidea a atteint, en 2013, un encaissement de 7 millions EUR, un accroissement de 6% par rapport à 2012.

Crelan Insurance a clôturé l'année 2013 avec un résultat positif de 1,5 million EUR.

GESTION FINANCIÈRE

Après la crise financière et la crise de la dette souveraine européenne, qui ont redessiné profondément le paysage financier, nous pouvons qualifier 2013 comme étant une année de transition, permettant aux banques d'adapter leur gestion et leurs bilans en fonction de la nouvelle réglementation future. La politique de taux d'intérêt bas des banques centrales ainsi que la mise à disposition de liquidité illimitée a finalement conduit à une légère reprise économique dans la seconde moitié de 2013.

Dans cet environnement, la politique financière du Groupe Crelan n'a pas connu de modifications fondamentales par rapport à 2012. On a travaillé à la poursuite de l'intégration de la politique en matière financière et de risque pour toutes les entités du Groupe. Une politique financière uniforme a ainsi été souscrite par chaque entité et ce, en matière d'organisation de l'activité financière, de définition et de suivi des limites, de traitement comptable dans le Schéma A et IAS, et en matière de détermination et d'établissement de réductions de valeur durables ou spéciales. Les limites financières actuelles de Crelan sont également appliquées par entité et au niveau consolidé.

Une attention particulière a été accordée à la couverture de la production de crédits à long terme. Afin d'assurer la marge de transformation et la marge commerciale de ces crédits, des dérivés 'plain vanilla' ont été souscrits, qui doivent compenser les futurs chocs de taux en hausse.

Pour minimiser le plus possible le risque de contrepartie en matière de dérivés et le mettre en conformité avec le règlement EMIR, Crelan a décidé de régler son portefeuille de dérivés par l'intermédiaire d'une contrepartie centrale. Le backloaden, c'est-à-dire le transfert des dérivés existants vers

une contrepartie centrale, a débuté en décembre 2013 et sera finalisé en 2014.

Au niveau de la liquidité, toutes les liquidités disponibles sont rassemblées et gérées par la SA Crelan. Consolidé, le Groupe Crelan dispose en la matière d'un solde nettement excédentaire et ce, mesuré aussi bien dans divers modèles de liquidité internes que dans les scénarios de stress test, déterminés par le régulateur.

Fin 2013, nous notons un excédent de plus d'1,2 milliard EUR par rapport au ratio de liquidité en vigueur de la Banque Nationale. En ce qui concerne le Liquidity Coverage Ratio (LCR) et le Net Stable Funding Ratio (NSFR), de larges excédents de 2,2 et 3,3 milliards EUR, respectivement, ont aussi été réalisés.

CHIFFRES COMPTABLES CONSOLIDÉS EN IFRS

RÈGLES D'ÉVALUATION

Les règles d'évaluation ont été élargies en ce qui concerne les réductions de valeur sur les actifs financiers.

Une dépréciation doit être constatée lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation résultant d'un ou plusieurs événements intervenus après l'acquisition des titres autres que ceux classés en juste valeur par résultat. Constitue un indice objectif de perte une baisse durable ou significative de la valeur du titre pour les titres de capitaux propres, ou l'apparition d'une dégradation significative du risque de crédit matérialisée par un risque de non-recouvrement pour les titres de dette.

Pour les titres de capitaux propres, le Groupe Crelan utilise

des critères quantitatifs comme indicateurs de dépréciation potentielle.

Ces critères quantitatifs reposent principalement sur une perte de l'instrument de capitaux propres de 30 % au moins de sa valeur sur une période de 6 mois consécutifs.

Le Groupe Crelan prend également en considération des facteurs de type difficultés financières de l'émetteur, perspectives à court terme...

Au-delà de ces critères, le Groupe Crelan constate une dépréciation en cas de baisse de valeur supérieure à 50 % ou observée pendant plus de trois ans.

Pour les titres de dettes, les critères de dépréciation sont ceux qui s'appliquent aux prêts et créances. La constatation de cette dépréciation ne se fait que dans la mesure où elle se traduira par une perte probable de tout ou partie du montant investi:

- pour les titres évalués au coût amorti, via l'utilisation d'un compte de dépréciation, le montant de la perte étant comptabilisé au compte de résultat, avec une reprise possible en cas d'amélioration ultérieure;
- pour les titres disponibles à la vente, par un transfert en résultat du montant de la perte cumulée sortie des capitaux propres, avec possibilité, en cas d'amélioration ultérieure de la valeur des titres, de reprendre par le résultat la perte précédemment transférée en résultat lorsque les circonstances le justifient pour les instruments de dettes.

Par ailleurs, aucune règle d'évaluation ayant un impact comptable n'a été actualisée.

BILAN CONSOLIDÉ

L'actif total s'élève, au 31 décembre 2013, à 22.195,7 millions EUR, ce qui correspond à une baisse de -0,8% par rapport à fin 2012. Les prêts et créances représentent la plus grande partie (78,0%) de l'actif total.

Le portefeuille financier s'élève à 3.470,9 millions EUR en augmentation de 13,4%. Le portefeuille financier représente 15,6% de l'actif total. L'accroissement du portefeuille financier est lié à un développement progressif au cours de l'année 2013. L'investissement s'est fait dans des obligations souveraines et de sociétés présentant un risque crédit faible.

Les immobilisations comprennent, entre autres, le goodwill pour un montant de 111,0 millions EUR.

Le passif total s'élève à 21.058,1 millions EUR et est composé à 95,28% de dépôts de la clientèle et de certificats subordonnés.

Le tableau¹ ci-après donne l'évolution 2013/2012 des grands postes de l'actif et du passif consolidés ainsi que des capitaux propres consolidés.

¹ Depuis 2013, les actifs et les passifs d'impôts différés (actifs divers/passifs divers) sont compensés par entité juridique du Groupe. Afin de pouvoir mieux comparer ces chiffres avec ceux des années précédentes, les chiffres de 2012 ont également été ajustés dans le bilan.

ACTIFS (EN MIO EUR)

	31.12.13 (EN MIO EUR)	31.12.12 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
Actifs interbancaires	762,2	866,1	-104,0	-12,0%
Portefeuille financier	3.470,9	3.060,9	410,1	13,4%
Prêts et créances (leasing financiers inclus)	17.312,5	17.616,1	-303,5	-1,7%
Immobilisations	184,0	178,3	5,7	3,2%
Actifs divers	466,0	656,2	-190,2	-29,0%
ACTIF TOTAL	22.195,7	22.377,6	-181,9	-0,8%

PASSIFS (EN MIO EUR)

	31.12.13 (EN MIO EUR)	31.12.12 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
Dépôts de la clientèle	19.722,0	18.768,0	954,0	5,1%
Certificats subordonnés	341,5	358,9	-17,4	-4,8%
Dettes interbancaires	132,8	749,8	-616,9	-82,3%
Provisions	30,7	25,4	5,2	20,6%
Passifs divers	831,0	1.196,8	-365,7	-30,6%
DETTES TOTALES	21.058,1	21.099,0	-40,9	-0,2%

TOTAL DES CAPITAUX PROPRES, y compris le capital coopératif

	31.12.13 (EN MIO EUR)	31.12.12 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
	1.137,7	1.278,6	-140,9	-11,0%

TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

	31.12.13 (EN MIO EUR)	31.12.12 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
	22.195,7	22.377,6	-181,8	-0,8%

FONDS PROPRES CONSOLIDÉS

Les fonds propres consolidés, tenant compte des normes IFRS, s'élèvent, au 31 décembre 2013 à 1.137,7 millions EUR contre 1.278,6 millions EUR un an auparavant. La baisse des fonds propres est principalement attribuable au remboursement de 125 mio EUR de capital à l'actionnaire français.

Le capital coopératif s'élève à 620,9 millions EUR au 31/12/2013.

Le ratio CAD s'élève à 13,49% contre 14,71% fin 2012; l'exigence réglementaire se situe à 8%.

Le coût des réductions de valeur (impairment) diminue de 28,5% par rapport à fin 2012. Les réductions de valeur sur le portefeuille crédits augmentent de 5,8 mio EUR, en raison de la crise économique. Par ailleurs, les réductions de valeur sur le portefeuille financier diminuent de 11,4 mio EUR. C'est le résultat d'une lente reprise sur les marchés financiers, entraînant un certain nombre de reprises de réductions de valeur.

Le résultat net du Groupe s'élève à 45,2 millions EUR, contre 73,4 millions EUR en 2012, soit une baisse de 38,4%.

Le rendement sur fonds propres s'élève à 3,7% au 31/12/2013. Il n'y a pas eu, en ce début d'année 2014, d'événement susceptible d'influencer les résultats publiés dans le présent rapport.

² Dans le passé, les commissions payées étaient reprises dans les charges d'exploitation. À partir de l'exercice 2013, les commissions sont portées en déduction du produit bancaire. Les chiffres de 2012 ont été adaptés en conséquence.

RÉSULTAT CONSOLIDÉ²

Le produit bancaire net diminue de 11,1%, surtout en raison d'une baisse de 83,9% des autres revenus nets. C'est la conséquence d'une baisse des plus-values réalisées sur le portefeuille AFS de 62,7 mio EUR en 2012 à 1,2 mio EUR en 2013 (-98,1%). En 2012, d'importantes plus-values avaient été réalisées dans le cadre de la réduction du portefeuille en vue de diminuer le risque crédit.

Les charges d'exploitation baissent de 0,1%. Malgré les charges liées à l'opération de fusion, celles-ci restent globalement sous contrôle. Le coefficient d'exploitation ou CIR augmente quand même, passant à 79,3% contre 70,6% en 2012, principalement en raison de la diminution du produit bancaire net.

Le résultat brut d'exploitation diminue de 37,4% pour atteindre 72,1 mio EUR.

AFFECTATION DU BÉNÉFICE DES DIFFÉRENTES ENTITÉS DU GROUPE

	31.12.13 (EN MIO EUR)	31.12.12 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
Revenus d'intérêts nets	334,7	306,0	28,7	9,4%
Autres produits nets	13,9	86,0	-72,1	-83,9%
PRODUIT BANCAIRE NET	348,6	392,0	-43,4	-11,1%
CHARGES D'EXPLOITATION , dont	-276,5	-276,8	0,4	-0,1%
Frais de personnel	-119,3	-113,6	-5,7	5,0%
Autres frais d'exploitation	-142,1	-151,9	9,8	-6,4%
Amortissements	-15,1	-11,3	-3,8	33,1%
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	72,1	115,2	-43,1	-37,4%
Provisions	-5,4	-2,5	-2,8	110,5%
Dépréciations (impairment)	-14,0	-19,6	5,6	-28,5%
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	52,9	93,2	-40,3	-43,3%
Impôts	-7,6	-19,8	12,1	-61,3%
RÉSULTAT NET	45,2	73,4	-28,2	-38,4%

Les Conseils d'Administration des Caisses agréées proposeront de distribuer aux coopérateurs un dividende correspondant à 4% pour un montant total de 24,3 millions EUR. Ce dividende constitue, dans le contexte actuel des taux d'intérêt, une très belle rémunération pour ce type de placements.

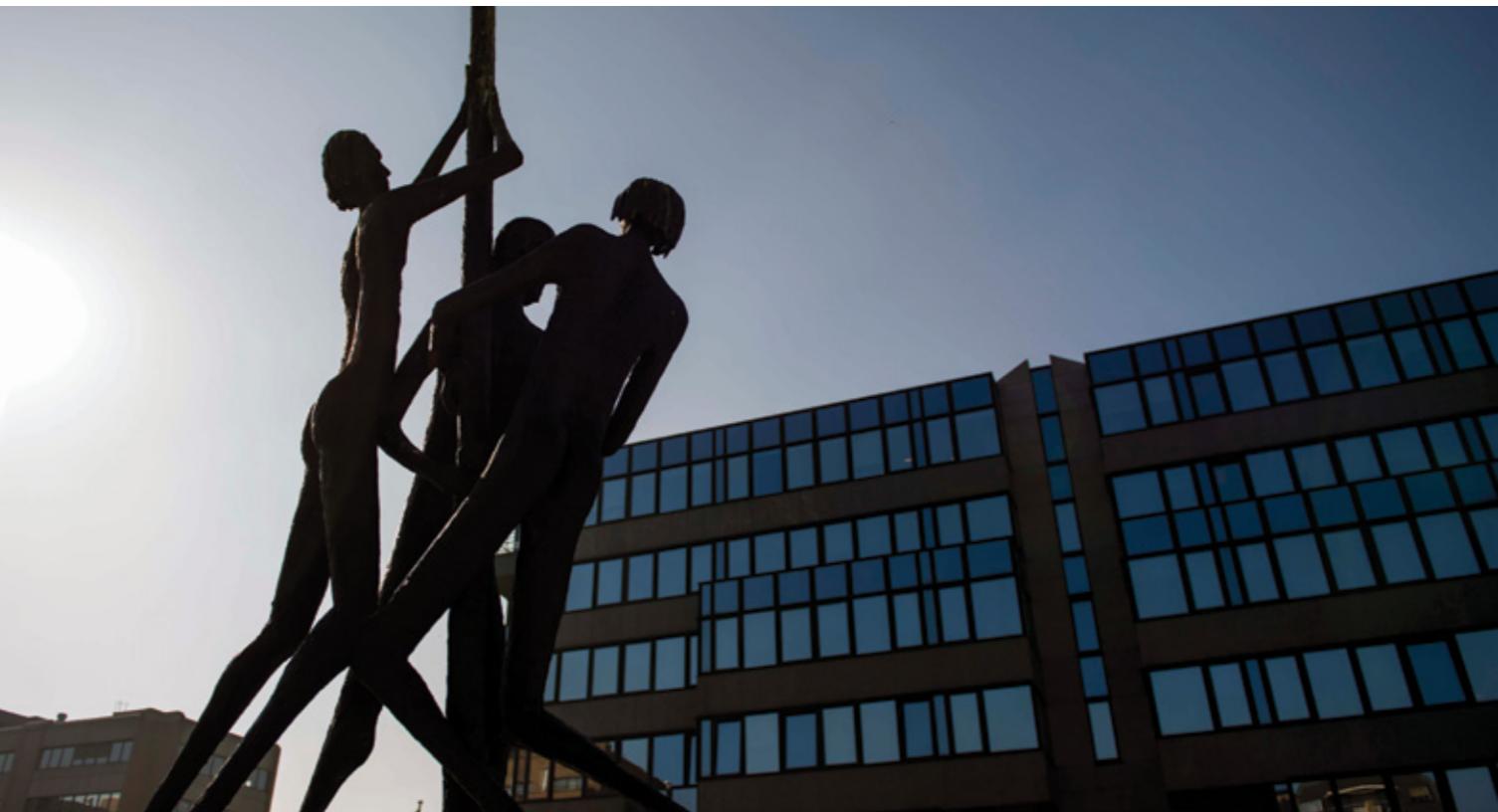
Le bénéfice net de l'exercice 2013 de la SA Crelan s'élève à 19,1 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Crelan proposera de ne pas distribuer de dividende et de verser ce résultat de 19,1 millions EUR aux réserves.

Le bénéfice 2013 de la SA Europabank s'élève à 16,9 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Europabank proposera de distribuer un dividende de 15,2 millions EUR à la SA Crelan.

Le bénéfice 2013 de la SA Keytrade Bank s'élève à 13,7 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Keytrade Bank proposera de distribuer un dividende de 12,3 millions EUR à la SA Crelan.

L'exercice comptable de la SA Crelan Insurance s'est clôturé par un résultat de 1,5 million EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Crelan Insurance proposera de distribuer un dividende de 0,8 million EUR à la SA Crelan.

Le Conseil tient à remercier tous les collaborateurs pour le résultat obtenu ainsi que pour leur dévouement et pour les efforts particuliers qu'ils ont consentis en vue de la fusion, de la migration et du développement du Groupe Crelan.





COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

BILAN CONSOLIDÉ

AVANT RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

ACTIF (EN EUR)

	31.12.2013	31.12.2012
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	762.183.415,67	866.136.057,35
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	58.374.076,97	76.894.286,73
Actifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	4.995.169,70	4.986.686,02
Actifs financiers disponibles à la vente	3.407.550.380,51	2.978.984.288,71
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	17.312.502.066,82	17.616.069.788,85
Dérivés, comptabilité de couverture	51.105.330,21	44.278.723,43
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	370.631.716,44	557.044.617,00
Immobilisations corporelles	56.153.493,87	54.558.079,11
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	127.818.082,26	123.730.793,64
Actifs d'impôts	33.533.542,20	39.029.283,37
Actifs d'impôts exigibles	593.146,63	2.504.587,53
Actifs d'impôts différés	32.490.395,57	36.524.695,84
Autres actifs	10.878.638,26	15.848.672,62
TOTAL DE L'ACTIF	22.195.725.912,91	22.377.561.276,83

REMARQUE:

Les montants du 31/12/2012 ont été modifiés en raison d'une compensation des actifs et passifs d'impôts différés par entité juridique.

PASSIFS (EN EUR)

	31.12.2013	31.12.2012
Dépôts de banques centrales	212.038,90	73.787,61
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	51.479.473,14	80.128.365,50
Passifs financiers évalués au coût amorti	20.238.647.007,17	19.371.637.974,74
Dépôts		
- d'établissements de crédit	16.889.110.103,76	15.949.376.489,22
- d'établissements autres que de crédit	89.609.990,12	37.262.586,89
Titres de créance, y compris les obligations	16.799.500.113,64	15.912.113.902,33
Passifs subordonnés	2.922.495.958,74	2.855.930.314,93
Autres passifs financiers	341.504.764,21	358.909.227,14
Passifs financiers liés aux actifs transférés	85.536.180,46	207.421.943,45
Dérivés, comptabilité de couverture	43.234.731,52	712.517.647,91
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	570.760.630,17	749.035.923,90
Provisions	9.959.490,46	20.297.095,92
Passifs d'impôts	30.683.327,91	25.447.755,68
Passifs d'impôts exigibles	34.914.733,70	64.524.048,54
Passifs d'impôts différés	5.140.012,99	5.689.620,60
Autres passifs	29.774.720,71	58.834.427,94
TOTAL DU PASSIF	21.058.061.091,61	21.098.957.927,38

COMpte de résultat consolidé

FONDS PROPRES (EN EUR)

	31.12.2013	31.12.2012
Capital émis	720.636.597,93	829.254.032,60
Capital libéré	720.636.597,93	829.254.032,60
Autres fonds propres	78.478.960,34	116.325.833,67
Réserves (y compris les résultats non distribués)	293.335.921,44	259.631.356,60
Résultat de l'exercice	45.213.341,59	73.392.126,58
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES INTÉRêTS MINORITAIRES	1.137.664.821,30	1.278.603.349,45
TOTAL DES PASSIFS ET DES FONDS PROPRES	22.195.725.912,91	22.377.561.276,83

ÉTAT DES RÉSULTATS RÉALISÉS ET NON-RÉALISÉS (EN EUR)

	31.12.2013	31.12.2012
ACTIVITÉS ORDINAIRES		
PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS		
Produits d'intérêt	785.946.259,35	876.283.597,85
Charges d'intérêt	-451.253.114,19	-570.275.641,56
Dividendes	133.060,00	598.903,49
Produits d'honoraires et de commissions	85.924.212,27	79.281.104,30
Charges d'honoraires et de commissions	-113.034.760,86	-100.511.778,98
Profits et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	1.232.315,80	62.744.234,11
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	3.334.284,61	2.873.701,43
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	8.297,01	-32.660,44
Profits et pertes en comptabilité de couverture	-4.717.800,49	592.150,22
Ecarts de change (net)	914.302,40	1.584.362,82
Profits et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	-24.133,26	-4.696,44
Autres produits opérationnels nets	40.107.199,07	38.888.446,57
CHARGES ADMINISTRATIVES	-261.373.004,89	-265.502.347,56
Dépenses de personnel	-119.287.319,71	-113.632.909,30
Dépenses générales et administratives	-142.085.685,18	-151.869.438,26

AMORTISSEMENTS	-15.099.817,43	-11.342.762,05
Immobilisations corporelles	-11.620.356,73	-10.275.181,18
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-3.479.460,70	-1.067.580,87
PROVISIONS	5.262.726,40	2.447.958,58
DÉPRÉCIATIONS	-13.987.154,01	-19.572.891,76
Pertes de valeur sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-13.987.154,01	-19.572.891,76
Actifs financiers disponibles à la vente	9.533.343,75	-1.835.150,09
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	-23.520.497,76	-17.737.741,67
TOTAL DES PROFITS ET PERTES D'ACTIVITÉS ORDINAIRES POURSUIVIES AVANT IMPÔTS	52.857.418,98	93.155.763,42
Charges d'impôts relatives au résultat des activités ordinaires	-7.644.077,39	-19.763.636,84
PROFIT OU Perte (NET)	45.213.341,59	73.392.126,58
ÉTAT DES RÉSULTATS NON-RÉALISÉS		
Actifs financiers disponibles à la vente	-34.360.725,71	115.939.532,56
Gains/Pertes actuarielles des régimes de pension à prestations définies	-3.486.147,62	1.562.458,68
TOTAL DES RÉSULTATS NON-RÉALISÉS (NET)	-37.846.873,33	117.501.991,23
TOTAL DES RÉSULTATS RÉALISÉS ET NON-RÉALISÉS DE L'ANNÉE	7.366.468,26	190.894.117,81

Les comptes annuels consolidés complets peuvent être obtenus sur demande auprès de la direction Communication Institutionnelle et Interne, en envoyant un courriel à l'adresse suivante: communication@crelan.be

Les chiffres repris dans cette brochure concernent, conformément à l'article 105 du Code des Sociétés, une version abrégée des comptes annuels officiellement publiés, clôturés au 31 décembre 2013 du Groupe Crelan, relatifs aux comptes annuels consolidés en IFRS GAAP.

En ce qui concerne ces comptes annuels publiés, une attestation sans réserve a été délivrée par nos commissaires.



CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE LA SA CRELAN

PRÉSIDENT

François Macé (*) (**) Nommé par le Conseil d'Administration du 22 mars 2012

VICE-PRÉSIDENTS

Jean-Pierre Dubois (*) (**) Nommé par le Conseil d'Administration du 21 avril 2011
Fernand George (*) (**) Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009

ADMINISTRATEURS

Thierry Aubertin (*) (**) Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009
Yvan Hayez Nommé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011
Gabriel Hollander Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009
Robert Joly Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009
Jean-Pierre Laporte Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009
Patrick Lewahert Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009
Tom Olinger Nommé par l'Assemblée Générale du 22 avril 2010
Bernard Pacory Nommé par le Conseil d'Administration du 23 juin 2011
Yves Panneels Nommé par l'Assemblée Générale du 22 avril 2010
Paul Phillips Nommé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012
François Pinchon Nommé par le Conseil d'Administration du 19 janvier 2012
sprl Sotelcu (Freddy Willockx), administrateur indépendant (***) Nommé par le Conseil d'Administration du 23 septembre 2010
Hendrik Vandamme Nommé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2010
Peter Venneman Nommé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 2 septembre 2013
Luc Versele (*) Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009
Philippe Voisin Nommé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 septembre 2012

(*) Membres du Comité Stratégique (ex-Bureau), (**) Membre du Comité d'Audit, (***) Président du Comité d'Audit

CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE LA SCRL AGRICAISSE

PRÉSIDENT

Jean-Pierre Dubois Nommé par le Conseil d'Administration du 23 avril 2013

VICE-PRÉSIDENT

Yvan Hayez Nommé par le Conseil d'Administration du 23 avril 2013

ADMINISTRATEURS

Benoît Bayenet Nommé par l'Assemblée Générale du 19 avril 2011
René Bernaerdt Nommé par l'Assemblée Générale du 19 avril 2011
Pierre Boucher Nommé par l'Assemblée Générale du 22 avril 2008
Michel Cornelis Nommé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2010
Philippe Fontaine Nommé par l'Assemblée Générale du 19 avril 2011
Robert Joly Nommé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2009
Michel Jourez Nommé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2009
René Ladouce Nommé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2010
Marianne Strelc Nommé par l'Assemblée Générale du 19 avril 2011
Fernand Tasiaux Nommé par l'Assemblée Générale du 24 avril 2012

CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE LA SCRL LANBOKAS

PRÉSIDENT

Fernand George Nommé par le Conseil d'Administration du 23 avril 2008

VICE-PRÉSIDENT

Hendrik Vandamme Nommé par le Conseil d'Administration du 23 juin 2010

ADMINISTRATEURS

Yolande Bielaer	Nommée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2010
Eric Boussery	Nommé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2010
Paul Carpentier	Nommé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2012
Annie Frison	Nommée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2012
Xavier Gellynck	Nommé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2012
Yves Panneels	Nommé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2012
Els Robeyns	Nommé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2012
Luc Van Dommelen	Nommé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2010
Ivo Van Vaerenbergh	Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2008
Clair Ysebaert	Nommé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2008

Le rapport annuel du Groupe Crelan est édité en français et en néerlandais. Il peut être consulté sur www.crelan.be.

Il est réalisé par la Direction Communication Institutionnelle et Interne du Groupe Crelan.

Pour toute information complémentaire, vous pouvez vous adresser à Isabelle D'haeninck, directeur de la Communication Institutionnelle et Interne au 02/558.72.75 ou isabelle.dhaeninck@crelan.be.

Groupe Crelan
Boulevard Sylvain Dupuis, 251 - 1070 Bruxelles
Tél.: 02/558.71.11 - Fax 02/558.76.33
E-mail: info@crelan.be - www.crelan.be
ISSN 1370-2661