



# RAPPORT ANNUEL 2014

GROUPE CRELAN





# RAPPORT ANNUEL 2014

GROUPE CRELAN

17

RAPPORT  
DE GESTION

05

AVANT-PROPOS

07

EN UN COUP D'OEIL

59

COMPTES ANNUELS  
CONSOLIDÉS



## UNE BANQUE MODERNE ET UNE APPROCHE HUMAINE

Le secteur bancaire belge a, une fois de plus, une année mouvementée derrière lui. L'environnement économique et financier incertain a entraîné une pression permanente à la baisse sur les taux d'intérêt, une économie faiblarde présentant un risque de récession et de déflation, un chômage trop important et un gouvernement toujours à la recherche de revenus plus élevés pour empêcher la dette publique et le déficit budgétaire de dérailler encore plus.

Les mesures des régulateurs européens et nationaux pour freiner les excès de certains acteurs financiers, prennent forme petit à petit, mais elles minent aussi en partie les activités normales du secteur et sa rentabilité. Celle-ci reste à un niveau trop faible obligeant le secteur à réduire drastiquement les coûts, non seulement au niveau des activités opérationnelles, mais aussi au niveau des investissements nécessaires pour placer la banque du futur sur la bonne voie.

Dans les années à venir, le monde bancaire sera, en effet, très différent: nous allons vers une (r)évolution numérique et tous les modèles de banque devront s'y adapter. Le défi est de taille. Chez Crelan, nous avons entamé ce défi depuis un certain temps. Un mélange de croissance des revenus, plus de contrôle et de régulation, moins de frais et plus d'investissements dans le futur constituent les points forts de notre politique. Le lancement de l'application Crelan Mobile, au moyen de laquelle nos clients peuvent gérer leurs opérations bancaires où et quand ils le veulent, en est un bel exemple.

Les résultats de 2014 reflètent cette évolution. Le résultat du Groupe Crelan est encourageant, surtout lorsque l'on tient compte de la facture particulièrement lourde de la taxe bancaire. L'activité commerciale a été intense et le nombre d'actionnaires-coopérateurs a augmenté de plus de 25.000. Le

capital coopératif a crû de près de 200 millions EUR.

Crelan est donc prête pour devenir, mi-2015, une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif. Le dossier de finalisation a été soumis à la BNB et à la BCE.

Le personnel a fait en sorte que les coûts restent sous contrôle, malgré l'augmentation écrasante de la facture relative aux taxes bancaires. Au cours des prochaines années, nous devrons maintenir les efforts visant à réduire le cost income ratio, et ce, afin de rester compétitifs et de garantir, dans le futur également, la rentabilité de notre modèle coopératif.

Parallèlement, nous réaliserons les investissements indispensables pour adapter notre modèle à l'environnement bancaire en évolution rapide. Malgré un paysage bancaire belge sur saturé, de nouveaux acteurs apparaîtront dans les prochaines années. Dans cet environnement, nous offrirons des services bancaires modernes et une approche humaine et chaleureuse. Les agents indépendants de Crelan connaissent les clients personnellement et ils continueront à fournir, à l'avenir, des conseils sur mesure.

Crelan est une banque dotée d'une structure et d'une philosophie coopératives. Plus que jamais, nous sommes proches de nos clients, grâce à notre ancrage local. Plus que jamais, nous sommes une banque à taille humaine, principalement axée sur l'agriculture et l'horticulture. Nous défendons ces valeurs depuis plus de 75 ans. Nous continuerons ainsi dans le futur.

Luc Versele  
CEO Crelan



EN UN COUP D'OEIL

# MISSION STATEMENT

Fidèle à notre ancrage coopératif et à notre volonté de jouer un rôle important dans le domaine 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 représente une véritable alternative aux modèles bancaires des grands conglomérats financiers.



DURABILITÉ  
**TRANSPARENCE**  
CONFIANCE  
**ENGAGEMENT**

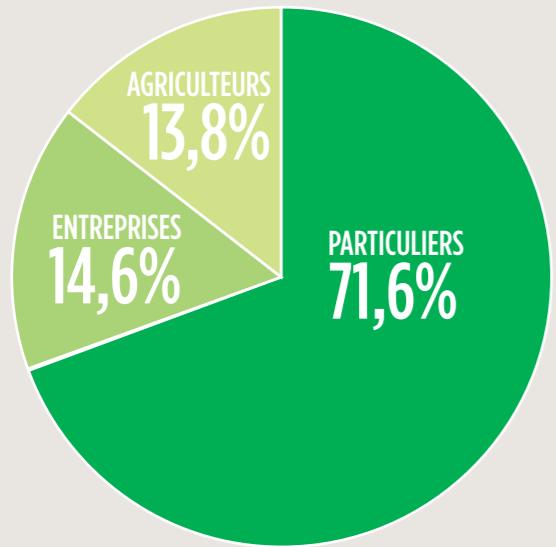
# REMERCIEMENTS

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 CONSENTEIS POUR POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE CRELAN.

# CHIFFRES-CLÉS 2014

DU GROUPE CRELAN

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS  
(EN %)



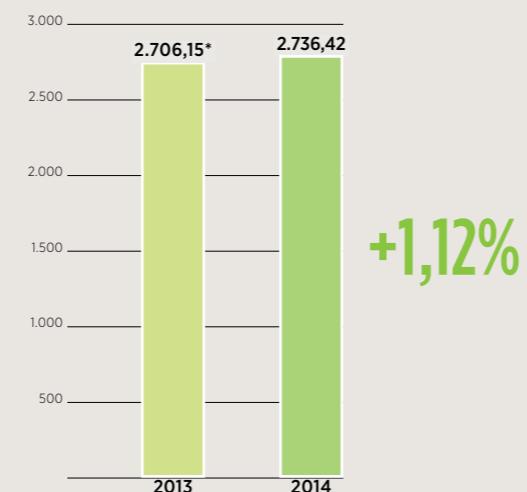
**282.280**

COOPÉRATEURS



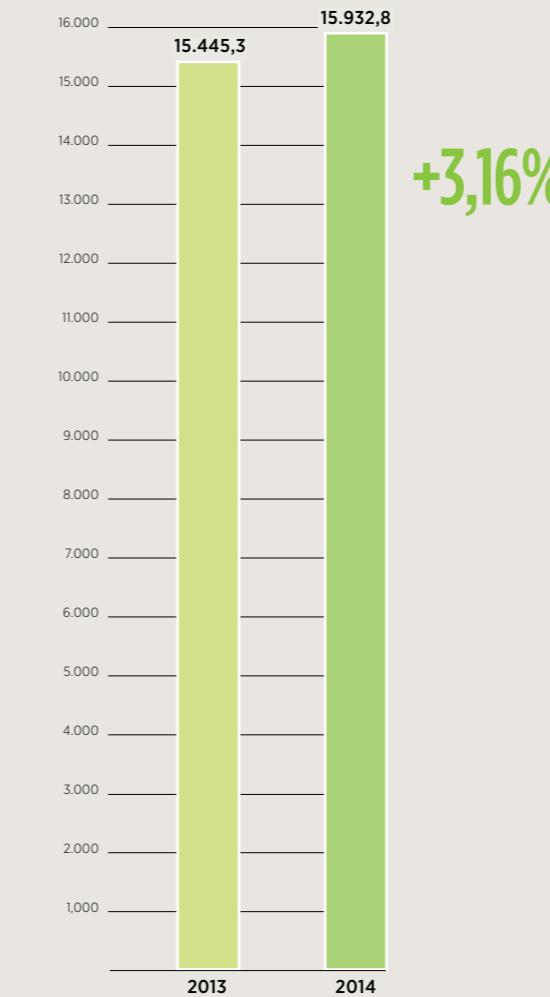
**3.517**  
COLLABORATEURS

NOUVEAUX CRÉDITS OCTROYÉS  
(EN MIO EUR)



\* Dans le rapport annuel 2013, il est mentionné 2.698,49, chiffre qui a été corrigé par après en 2.706,15.

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



PRODUITS HORS BILAN  
(EN MIO EUR)



# CHIFFRES-CLÉS 2014

DU GROUPE CRELAN

## RÉSULTAT CONSOLIDÉ

GROUPE CRELAN (EN MIO EUR)

	2013	2014	ÉVOLUTION
Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)	20.063,50	20.555,26	2,45%
Prêts et créances	17.312,50	17.172,18	-0,81%
Portefeuille financier	3.470,92	4.465,29	28,65%
Fonds propres (y compris capital coopératif)	1.137,66	1.416,70	24,53%
Total de l'actif	22.195,73	23.257,18	4,78%
<b>RÉSULTATS NETS</b>	<b>45,21</b>	<b>61,65</b>	<b>36,36%</b>

# 1.263.716

CLIENTS



# 778

AGENCES

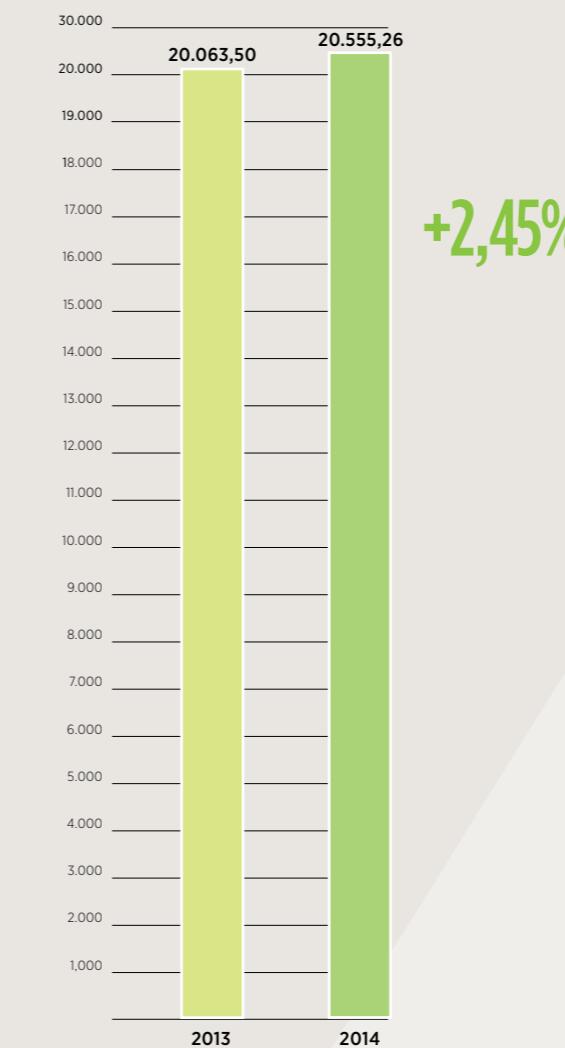


## RATIOS 2013

	2014
Cost Income Ratio	72,70
Loan Loss Ratio	0,10
ROE	4,35
Tier 1	14,04

## DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE

(EN MIO EUR)



## CLASSEMENT DES BANQUES BELGES RETAIL

TOP 10  
EXERCICE 2013  
(D'APRÈS LE TOTAL DES FONDS PROPRES EN MIO EUR)

ÉTABLISSEMENT	FONDS PROPRES
BNP Paribas Fortis	18.660
KBC	11.662
ING Belgique	9.875
Belfius	7.343
Argenta	1.388
<b>CRELAN</b>	<b>1.138</b>
Record	798
AXA Bank Europe S.A.	797
CBC	517
Bpost	362

Source: Febelfin Vadémécum 2013.  
Dans cet aperçu, n'ont pas été reprises The Bank of New York Mellon NV, Euroclear Bank, Santander Benelux, la Banque Degroof et la Banque J. Van Breda & C°, car elles ne sont pas des banques retail générales, mais des banques de niche.

# COMITÉ DE DIRECTION

## & ORGANIGRAMME



**LUC VERSELE**

CEO



**PHILIPPE VOISIN**

Administrateur-Directeur



**PETER VENNEMAN**

Administrateur-Directeur



**PATRICK LEWAHERT**

Administrateur-Directeur



**JEAN-PAUL GRÉGOIRE**

Administrateur-Directeur



**TOM OLINGER**

Administrateur-Directeur

<b>DANNY WAILLY</b> Audit
<b>JORIS CNOCKAERT</b> Secrétariat Général & Affaires Juridiques
<b>ISABELLE D'HAENINCK</b> Communication Interne & Institutionnelle
<b>RUDI VANLANGENDYCK</b> Contrôle de Gestion & BO Marchés financiers

<b>PHILIPPE EULAERTS</b> Risk Management & Contrôle Permanent
<b>EUGEEN DIELTIËNS</b> General Compliance
<b>JAN HENDRICKX</b> Direction Commerciale Flandre Occidentale
<b>PHILIPPE SINTOBIN</b> Direction Commerciale Wallonie
<b>X</b> Politique commerciale & Marketing
<b>SIGRID VAN GEET</b> Crelan Insurance

<b>KURT VOLDERS</b> Direction Commerciale Flandre Orientale
<b>STEPHAN LEYSEN</b> RH, Organisation & Service Plaintes
<b>KOEN DE VIDTS</b> Banque digitale & Services facilitaires
<b>ANOUK BONGAERTS</b> Inspection du Réseau
<b>RUDI VANLANGENDYCK</b> Reporting
<b>LUC VAN DE VOORDE</b> Gestion Préventive, Contentieux & Successions



# 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 239 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit, la SA Crelan assumant le rôle d'établissement central.

Il existe une solidarité complète entre les différentes entités du Groupe, ce qui explique pourquoi les résultats de la SA Crelan et des Caisses coopératives agréées sont globalisés.

Les huit Caisses coopératives régionales complètent l'ancre 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 plus de 280.000 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, Agricaisse et Lanbokas, détiennent, ensemble, avec la Fédération des Caisses du Crédit Agricole, société coopérative œuvrant à la coordi-

nation des activités des Caisses Coopératives agréées et à leur représentation auprès de la SA Crelan, 50% du total des actions et 50% des droits de vote de la SA Crelan.

Les 50% restant des actions de la SA Crelan sont détenus par la SAS Belgium CA, une société de droit français.

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

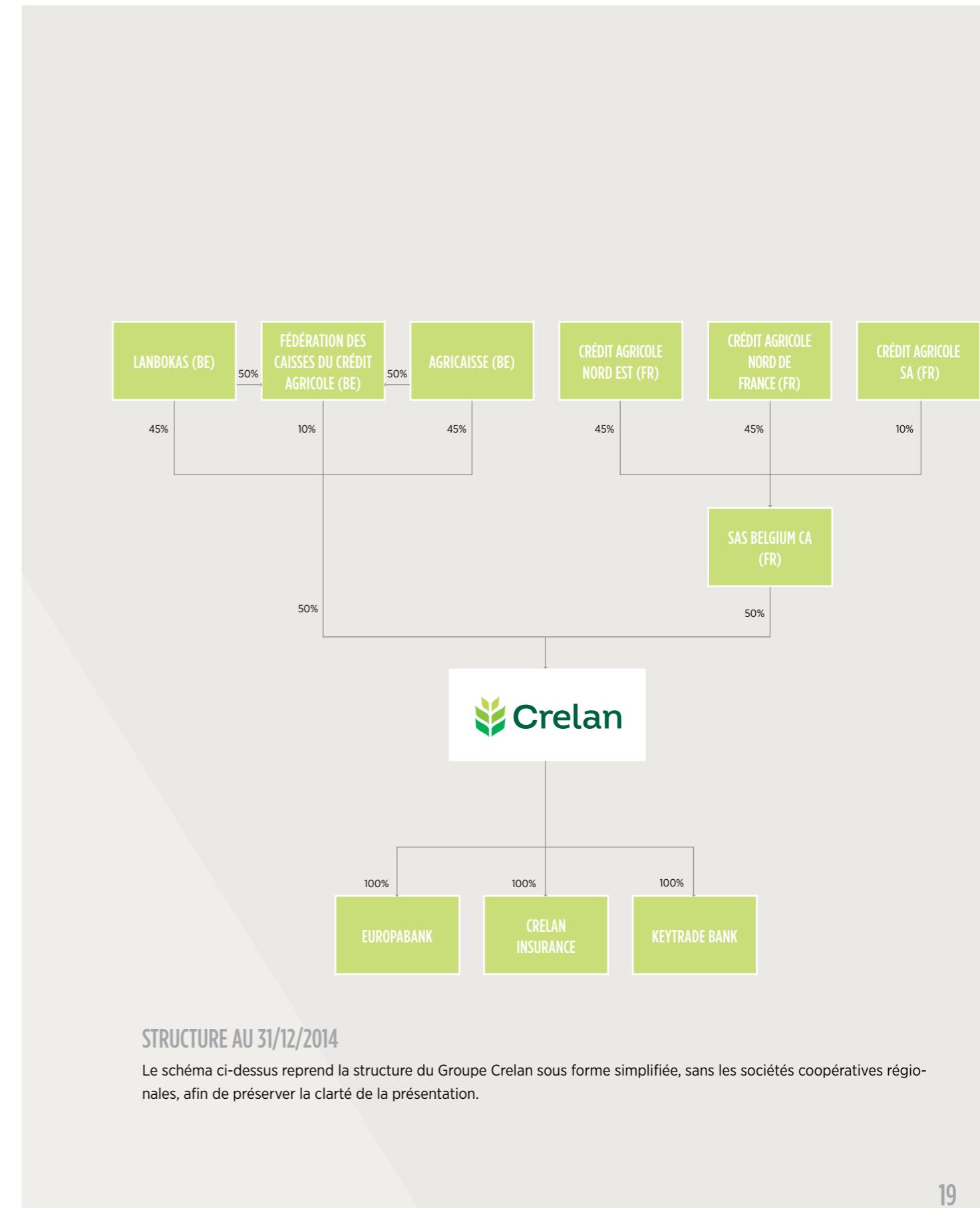
Sur base d'une convention d'actionnaires datant de 2003, Belgium CA possédait, jusqu'au 10 juin 2014, 50% des droits de vote dans la SA Crelan et avait droit à un dividende double de celui distribué aux actionnaires belges.

Début 2014, les actionnaires français et belges ont décidé d'un commun accord de ne pas prolonger cette convention d'actionnaires.

Le 22 avril 2014, les actionnaires français et belges ont conclu un accord selon lequel il est convenu que l'actionnaire français transférera sa participation dans la SA Crelan, soit 50% du total des actions, aux actionnaires belges.

Le 8 avril 2014, la Banque Nationale de Belgique a décidé de ne pas s'opposer à l'accord cadre convenu.

Le transfert sera normalement achevé le 22 juin 2015, au plus tard. Le délai peut être réduit si les actionnaires belges obtiennent plus rapidement les ressources nécessaires. Le délai peut également être prolongé, de commun accord, si plus de temps est nécessaire pour régler la transaction.



# ACTIONNARIAT

## ET STRATÉGIE DE CROISSANCE

L'autorité de contrôle, la Banque Nationale de Belgique, doit donner son autorisation préalablement à la conclusion de l'opération.

La transaction sera financée sur fonds propres par les actionnaires belges. Suite à cette opération, pour continuer à satisfaire aux exigences prudentielles en matière de fonds propres et de solvabilité, Crelan devait accroître ses fonds propres de +/- 200 millions EUR. Ce résultat sera réalisé grâce à la récolte de capital coopératif et à des bénéfices non distribués. Au 31 décembre 2014, plus de 190 millions EUR de capital coopératif supplémentaire avaient été recueillis.

Grâce à ce transfert d'actions, Crelan va devenir une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif !

Les comptes des filiales de la SA Crelan, Europabank depuis 2004, Keytrade Bank depuis 2005, Crelan Insurance 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.

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 a été 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 en 2013, 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 centraliser, d'optimiser et développer le service aux entreprises.

Diversification et croissance constituent le fil rouge de l'histoire de la Banque, ce qui s'est traduit, en 2010, 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, mais également encore mieux servir sa clientèle existante. Dans cette optique, en septembre 2014, l'application pour smartphone «Crelan Mobile» a été mise à la disposition de la clientèle.

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 devenue 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, en une seule, appelée Crelan.

Grâce à cette opération, le nombre de clients de la Banque a pratiquement atteint 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 sept reprises, en 2014. 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 24 avril 2014 a entériné la démission de M. Rik Duyck, qui, en sa qualité d'administrateur-membre du Comité de Direction, a remis ses mandats à dater du 1er septembre 2013.

L'Assemblée Générale du 24 avril 2014 a approuvé le renouvellement du mandat de Deloitte comme Commissaire-réviseur et ce, pour une période de trois ans.

Suite à la résiliation de la convention d'actionnaires de 2003 et à l'accord cadre entre les actionnaires français et belges concernant le transfert des actions, le nombre de mandats des actionnaires français au Conseil d'Administration a été réduit à trois.

Le Conseil d'Administration du 10 juin 2014 a donc pris acte de la démission du président du Conseil d'Administration, M. François Macé et des administrateurs, MM. Thierry Aubertin et Gabriel D'hollander.

Le Conseil d'Administration du 10 juin 2014 a également pris acte de la fin du mandat de M. Paul Phillips en tant qu'administrateur-membre du Comité de Direction, à dater du 31 juin 2014. M. Paul Phillips a décidé de mettre fin à ses activités au sein de la Banque à partir du 1er juillet 2014. Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assem-

blée Générale, M. Jean-Paul Grégoire, en tant qu'administrateur-membre du Comité de Direction.

Le 10 juin 2014, a eu lieu également une Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires. Suite à la résiliation de la convention d'actionnaires et à l'accord cadre pour le transfert des actions du 22 avril 2014, les statuts de la SA Crelan ont été modifiés. Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire a également nommé M. Jean-Paul Grégoire en tant qu'administrateur-membre du Comité de Direction, et ce, pour un mandat d'une durée de 6 années, qui expirera lors de l'Assemblée Générale en 2020.

Suite à la modification des statuts, lors d'une deuxième réunion, le 10 juin 2014, le Conseil d'Administration a désigné M. Jean-Pierre Dubois, Président du Conseil d'Administration.

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.

## CHANGEMENTS EN VERTU DE LA LOI DU 25 AVRIL 2014 RELATIVE AU STATUT ET AU CONTRÔLE DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Comme la SA Crelan est considérée comme une banque importante, conformément à l'article 3 de cette loi, les quatre comités suivants doivent, en vertu des articles 28-31 de cette

loi, être créés, sous les auspices du Conseil d'Administration:

- Comité d'Audit,
- Comité des Risques,
- Comité de Rémunération,
- Comité de Nomination.

Le Comité des Risques et le Comité de Nomination doivent être créés et être opérationnels pour le 31 décembre 2014.

Le Comité d'Audit existait déjà et est présidé par M. Freddy Willockx, administrateur indépendant, qui, grâce à sa formation et à son expérience de haut niveau, dispose des compétences requises tant en matière de comptabilité que d'audit.

Le 23 octobre, suite à la démission de Monsieur Thierry Aubertin, le Conseil d'administration a nommé M. Yvan Hayez, membre du Comité d'Audit. Outre MM. Fernand George et Yvan Hayez, un administrateur indépendant supplémentaire sera désigné pour le Comité d'Audit.

Le Président du Conseil d'Administration, le Président du Comité de Direction et le directeur de l'Audit Interne peuvent également être invités aux réunions du Comité d'Audit.

Le Comité de Rémunération existait déjà et il est présidé par M. Freddy Willockx, en tant qu'administrateur indépendant. Le 23 octobre, le Conseil d'Administration a également désigné MM. Robert Joly et Hendrik Vandamme en tant que membres du Comité de Rémunération.

Le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Direction peuvent être invités à la réunion.

Le Comité de Nomination, qui devait être créé et être fonctionnel au 31 décembre 2014, a été composé temporairement comme suit par le Conseil d'Administration: MM. Jean-Pierre Dubois, Fernand George, Yvan Hayez et Hendrik Vandamme.

Le Comité des Risques, qui devait être créé et être fonctionnel au 31 décembre 2014, a été composé temporairement comme suit par le Conseil d'Administration: MM. Freddy Willockx, Fernand George et Robert Joly.

Conformément à l'article 62 § 2 de la loi du 25 avril 2014 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 d'une publication sur le site internet de Crelan ([www.crelan.be](http://www.crelan.be)).

## KEYTRADE BANK

Chez Keytrade Bank, la composition du Comité de Direction est restée inchangée avec trois membres.

La composition du Conseil d'Administration a été modifiée comme suit, en 2014: comme le mandat de M. Eric de Keuleneer courait à sa fin, l'Assemblée Générale du 28 avril 2014 a décidé de nommer M. Jan Annaert en tant qu'administrateur indépendant pour une période de six ans s'achevant lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2020.

Le 12 décembre 2014, le Conseil d'Administration a nommé



De gauche à droite: Jean-Paul Grégoire, Jean-Pierre Laporte, Philippe Voisin, Luc verselle, Robert Joly, Jean-Pierre Dubois, Tom Olinger, Freddy Willockx, Joris Cnockaert, Fernand George, Yves Panneels, Peter Venneman et Hendrik Vandamme

M. Robert Joly comme administrateur. Cette nomination devra être confirmée lors de la prochaine Assemblée Générale.

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

Les différents comités (Comité d'Audit et Comité de Rémunération), créés par le Conseil d'Administration, se sont réunis régulièrement.

Enfin, l'Assemblée Générale du 28 avril 2014 a prolongé le mandat de Deloitte Réviseurs d'entreprises, représentée par M. Philip Mayaert, en tant que commissaire jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2017.

## EUROPABANK

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois, en 2014.

Lors de sa réunion du 23 juin, le Conseil d'Administration a pris acte de la démission de la SPRL VCM, représentée par Mme Véronique Kislansky, en tant qu'administratrice. La SPRL VCM siégeait au Conseil d'Administration depuis 2009. Le 15 décembre, M. Hendrik Vandamme a été nommé administrateur par le Conseil d'Administration, pour succéder à la SPRL VCM.

La composition du Comité de Direction reste inchangée.

## CRELAN INSURANCE

Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 2014.

Le 1er juillet, en raison de son départ en pension, M. Paul

Phillips a été remplacé par M. Peter Venneman en tant que CEO. M. Peter Venneman, qui siège aussi au Conseil d'Administration et au Comité de Direction de la SA Crelan, est, entre autres, actuaire de formation.

## COLLÈGE DES COMMISSAIRES

Les comptes consolidés du Groupe Crelan étaient contrôlés, depuis 2005 par les cabinets Deloitte et KPMG, formant un collège. Le 24 avril 2014, l'Assemblée Générale a renouvelé le mandat de Deloitte en tant que commissaire et ce, pour une période de trois ans.

Le cabinet Deloitte est ici représenté par MM. Philip Maeyaert et Bernard De Meulemeester.

Il a été décidé de ne plus travailler en collège et, en conséquence, le mandat du cabinet KPMG n'a pas été renouvelé.

## MODIFICATIONS STATUTAIRES

Le 10 juin 2014, l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires a modifié les statuts suite à la résiliation de la convention d'actionnaires et à la signature de l'accord cadre relatif au transfert d'actions entre les actionnaires belges et français.

Dans les statuts, les articles suivants ont, entre autres, été modifiés: les articles relatifs aux catégories d'actions et tous les articles qui y font allusion, les articles qui devaient être adaptés en référence à la nouvelle loi bancaire ainsi que les articles concernant la composition du Conseil d'Administration.

Au cours de l'Assemblée Générale Extraordinaire, conformément à l'article 560 du code des sociétés, le rapport spécial relatif à la suppression des catégories d'actions a également été adopté.

## BONNE GOUVERNANCE

Conformément à la circulaire du 20 décembre 2011 de la BNB (Banque Nationale de Belgique) sur l'évaluation et le 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, en mars, à la Banque Nationale de Belgique.

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'Administration a institué en son sein un Comité de Rémunération, chargé de lui fournir des recommandations. Les propositions du Comité portent sur le statut pécuniaire des dirigeants exécutifs et non-exécutifs de la Banque et de ses filiales, ainsi que sur le statut pécuniaire des personnes responsables des fonctions de contrôle indépendantes. Et ce, sans préjudice des prérogatives de

l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le Comité de Rémunération tient compte, dans ses recommandations, des intérêts à long terme des actionnaires, des investisseurs et des autres parties prenantes ainsi que de l'intérêt général.

Le Comité de Rémunération est composé de telle sorte qu'il puisse fournir un jugement approfondi et indépendant sur la politique de rémunération et sur les stimuli qui en découlent pour la gestion des risques, les besoins en fonds propres et la position de liquidité.

Le Comité de Rémunération se réunit au moins une fois l'an et plus si nécessaire, sur demande du Président de ce Comité, d'un membre du Comité de Rémunération, du Président du Comité de Direction de la Banque ou du Président du Conseil d'Administration, après consultation du Président du Comité de Rémunération.

En décembre 2014, sur proposition du Comité de Rémunération, le Conseil d'Administration a adapté la politique de rémunération des dirigeants effectifs et non-effectifs et du personnel salarié pour la rendre conforme à la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit.

La rémunération du Comité de Direction comprend une partie fixe de base et une composante variable. Pour la partie variable, le Comité de Rémunération propose, chaque année, un montant qui est fonction du résultat économique de la Banque. Ce montant ne peut, sauf cas exceptionnel et moyennant autorisation explicite du Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Rémunération, représen-

# MAÎTRISE DES RISQUES

## ÉVOLUTION DES MISSIONS-CLÉS

ter plus de 30% de la rémunération de base.

Les indemnités de licenciement sont calculées sur la rémunération de base, hors partie variable, et sont limitées à 18 mois de rémunération. En cas de reprise ou de fusion, cette indemnité peut être plus élevée. Si l'indemnité est supérieure à 12 mois ou, sur avis motivé du Comité de Rémunération, supérieure à 18 mois, celle-ci doit être préalablement autorisée par l'Assemblée Générale.

Les administrateurs non-exécutifs ont droit à une rémunération forfaitaire.

Le Président du Conseil d'Administration et l(es) administrateur(s) indépendant(s) reçoivent également une rémunération forfaitaire annuelle.

En 2014, la rémunération totale des administrateurs de la SA Crelan s'est élevée à 3,1 millions EUR. La rémunération totale des administrateurs du Groupe Crelan a atteint 6,1 millions EUR.

L'Audit Interne surveille l'application de cette politique de rémunération.

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.

Dans le cadre des risques opérationnels, un nouveau comité a été créé pour acquérir une meilleure compréhension des risques informatiques et, en particulier, en matière de sécurité.

### 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, du suivi du risque crédit et du suivi du risque financier. Le Chief Risk Officer est également responsable du département Contrôle Permanent & Risques Opérationnels. Ce département 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.

En septembre 2014, les analystes Grands Risques ont été intégrés à la direction Risk Management. Une des tâches de ces analystes est d'émettre des conseils indépendants et motivés dans des dossiers (crédit) qui, en raison de leurs montants et/ou du degré de risque, requièrent une décision du Comité de Direction.

La nouvelle loi bancaire prévoit la création d'un Comité des Risques, présidé par un administrateur indépendant. Le fonctionnement de ce Comité continuera à être implémenté, en 2015.

#### 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 et de rating 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.

En 2014, la direction Octroi de Crédits et la direction Gestion des crédits ont été fusionnées. Le Comité Risque Crédit fournit le cadre pour mesurer et suivre les risques.

Le portefeuille de Centea a été transféré, au cours du premier semestre 2013, vers les systèmes de Crelan. Simultanément, la politique et les processus en matière de crédit ont été harmonisés. Ils sont désormais appliqués uniformément dans toutes les entités opérationnelles. Les limites en matière de crédit ont été actualisées dans le cadre du risque de 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 de ceux-ci est suivie régulièrement et les résultats sont approuvés par le Comité du Risque Global de Crelan. Le rating du client est crucial 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, un suivi spécifique a eu lieu afin de déterminer si les modèles restent durablement performants pour l'ensemble du portefeuille. Les résultats furent positifs.

En 2014, la nouvelle réglementation en matière de fonds propres (CRD4) a été introduite. 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 en 2013. La structure du Groupe est, de cette façon, renforcée par le biais du suivi financier des risques et toutes les filiales sont intégrées opérationnellement dans la politique financière et le suivi des risques du Groupe. Pour Crelan Insurance, seul le risque de contrepartie est intégré dans le suivi au niveau 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 ainsi que 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 2014, 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, 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. Ces contrôles ont été élargis, en 2014, à un contrôle de contenu du risque de taux mesuré par le gap de taux fixe et rapporté par l'ALM. Aussi bien le gap de taux fixe interne que le rapportage réglementaire du risque de taux sont contrôlés par RMF. Par ailleurs, en 2014, un contrôle complet du ratio de liquidité réglementaire (c.-à-d., ratio BNB), rapporté par l'ALM, a été mis en place.

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 la Politique Financière dans le but de réduire autant que possible la possibilité de fournir de faux rapports aux régulateurs, au Comité Financier, au Comité de Direction ou au Conseil d'Administration.

## RISQUES OPÉRATIONNELS

En 2014, Crelan a poursuivi la modernisation et la réorganisation de son mécanisme de gestion des risques opérationnels. Cette activité est exercée par le département CPRO (Contrôle permanent & Risques Opérationnels).

Le cadre général de la gestion des risques opérationnels a connu, en 2014, une nouvelle évolution suite à la révision des limites applicables, approuvées par le Conseil d'Administration. Un mécanisme d'avertissement existe pour dépister les incidents opérationnels importants. Ce mécanisme n'a pas dû être activé au cours de l'exercice précédent.

Pour rappel, 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 différents 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. En plus de ce comité, un Comité Risk IT a été créé sous la présidence de Risk Management.

Au niveau fonctionnel, le gestionnaire des risques opérationnels peut compter sur un réseau d'une trentaine de correspondants qui sont actifs dans les différents domaines de la Banque. Les correspondants ont, à nouveau, été sensibilisés à l'importance de signaler les incidents opérationnels de leurs processus.

CPRO a, en 2014, inventorié, rapporté et suivi les incidents opérationnels reconnus. Au cours de l'exercice, Crelan n'a subi aucune perte opérationnelle importante.

Pour parvenir à un suivi systématique du respect des règles en vigueur entre les agents et la Banque, la section Inspection a introduit la Charte de Crelan. Il s'agit d'un système de suivi, de clarification et d'explicitation des principaux engagements.

## POLITIQUE D'INTÉGRITÉ

En 2014, un travail intensif a été poursuivi en ce qui concerne un certain nombre de mesures, initiées en 2013, dans le cadre de la prévention du blanchiment, notamment en matière d'identification des clients, du suivi du rapatriement de fonds en provenance de l'étranger et de la vigilance accrue pour les transactions en liquide.

En mai et en juin, à quatre endroits, des séances de formation pour les agents ont eu lieu au cours desquelles les directives en matière de transactions en liquide et de détection d'opérations atypiques ont été rappelées. Plusieurs notes internes ont été consacrées aux mêmes sujets, explicitant les directives en vigueur à l'aide d'exemples concrets.

Quoique 2013 constituait, pour les clients, la dernière année

pour réaliser une régularisation fiscale, un nombre considérable de dossiers de rapatriement ont encore été traités en 2014, suite aux nombreuses demandes de régularisation. Compte tenu du renforcement de la loi anti-blanchiment en matière de fraude fiscale grave, une vigilance accrue a été mise en place pour détecter des transactions qui peuvent être liées au rapatriement.

Les procédures d'identification des clients ont été ajustées et ont rendu obligatoires la lecture électronique des cartes d'identité tant pour les nouveaux clients que pour l'actualisation des données d'identification existantes.

Par le biais d'un package d'e-learning, les agents ont été sensibilisés à la protection des investisseurs dans le cadre de la directive européenne MiFID.

## 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.

La mission générale et les valeurs du département Audit sont décrites dans la Charte de l'Audit. Dans le cadre de la

nouvelle loi bancaire du 25 avril 2014, les rôles et responsabilités dans la Charte de l'Audit et la Charte du Comité d'Audit ont été affinés.

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 2014, «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.

Le département Audit assure le suivi des actions correctives. Le statut des recommandations est suivi et rapporté régulièrement, tant au Comité de Direction qu'au Comité d'Audit.

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

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois, en 2014. 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 & Risques Opérationnels 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.

Au sein du Groupe, la méthodologie en matière d'audit et le rapportage au Comité d'Audit ont été uniformisés.

litesmodel). Il s'agit d'un comité interne à l'Inspection, qui discute les dossiers en cours et propose les mesures adéquates.

## INSPECTION DU RÉSEAU

La mission de l'Inspection est orientée vers la prévention de faits qui pourraient ébranler la confiance entre le client, l'agent et la Banque.

Cela s'effectue via un contrôle à quatre niveaux:

1. Contrôle de la santé financière des agences.
2. Contrôle du fonctionnement administratif et comptable de l'agence.
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 d'organiser une approche de contrôle différenciée. Aussi bien la fréquence des inspections que la taille de l'échantillon de contrôle sont déterminées par 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 des gestionnaires de dossiers au siège central.

Les constatations effectuées lors des contrôles sont suivies, en première instance, par le COK (Comité Opvolging Kwa-

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'un plus grand pouvoir 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, l'Inspection a introduit la Charte Crelan. Il s'agit d'un système de suivi, de clarification et d'explicitation des principaux engagements.

En principe, en suivant ces instructions, l'agent, 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 investigations 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...



# LIGNES DIRECTRICES

## ET POLITIQUE COMMERCIALE

### RESSOURCES HUMAINES

Au 31/12/2014, 1.464 membres du personnel font partie du Groupe Crelan dont 995 pour Crelan, 12 pour Crelan Insurance, 136 pour Keytrade Bank et 321 pour Europabank.

Si l'on ajoute au personnel salarié des différentes entités du Groupe, les 2.053 collaborateurs qui disposent d'une procuration pour représenter la Banque sous le statut d'agent délégué ou de personnel salarié d'une agence, le total des collaborateurs du Groupe Crelan s'élève à 3.517 personnes.

Malgré une baisse globale de la main d'œuvre, essentiellement en raison du non-remplacement des collaborateurs partis en pension, 40 nouveaux collaborateurs ont été accueillis chez Crelan: 25 avec un contrat à durée indéterminée et 15 avec un contrat à durée déterminée.

En matière de politique des ressources humaines, et au niveau des réalisations concrètes en 2014, l'accent a été mis sur:

- l'informatisation des processus RH par l'implémentation d'un système intégré d'information du personnel;
- l'encouragement et le renforcement de l'orientation clients et l'accroissement de l'implication des collaborateurs par le biais de différents projets;
- la détection, le suivi et le développement des compétences et du potentiel des collaborateurs en fonction d'une gestion des carrières;
- le profilage de Crelan comme employeur attractif sur le

marché du travail et une intégration efficace des nouveaux employés;

- une organisation intégrée pour le travail à domicile et en satellite, centré sur un fonctionnement interne de qualité et efficace en combinaison avec un équilibre sain entre le travail et le privé;
- la création d'un groupe de travail 'Enjoy@Crelan' pour les activités socio-culturelles;
- l'harmonisation et la mise en œuvre d'une offre de formations appropriée pour les agents et pour les collaborateurs des agences et du siège central.

### SYSTÈME INTÉGRÉ D'INFORMATION DU PERSONNEL

En 2014, une enquête approfondie a été menée sur les possibilités d'informatiser les procédures RH en vue d'optimiser une offre de services RH de qualité et efficaces.

Les préparatifs nécessaires ont été réalisés pour remplacer le logiciel RH existant pour le calcul des rémunérations ainsi que le système des données RH, et pour accroître l'informatisation des processus RH au moyen d'une nouvelle solution informatique intégrée: 'My Talent Tool'.

Au centre du système se trouve une gestion souple des données par le biais d'applications complètement intégrées et par le biais du développement des outils 'employee self service' et 'management self service' pour obtenir une communication RH efficace.

L'analyse, la préparation, la configuration et l'implémentation d'un certain nombre de modules ont été achevés avec

succès en 2014 et le projet se poursuivra, par phases, au cours du premier semestre 2015.

Plus concrètement, l'application 'My Talent Tool' se concentre sur les processus et modules suivants:

- 'performance' qui permet d'organiser et de suivre le processus d'évaluation et de feedback entre les responsables et leurs collaborateurs, ainsi que l'approbation des plans de développement et des objectifs annuels de l'organisation, de manière précise;
- 'learning', permettant de gérer l'offre des formations pour le personnel et les collaborateurs des agences de façon entièrement automatisée et d'offrir, entre autres, un accès aisément à l'e-learning;
- 'recruiting', en fonction de l'automatisation de la gestion et du suivi du processus de recrutement et de sélection, avec un lien vers les médias sociaux et en vue de faciliter la communication avec des candidats-collaborateurs;
- 'succession', en fonction d'une gestion précise et efficace des talents et des carrières.

### L'ORIENTATION CLIENT ET L'ACCROISSEMENT DE L'IMPLICATION DES TRAVAILLEURS

En 2014, afin de renforcer l'attitude orientée client au sein de la banque, le projet «T4C» (together for our clients) a été mis en place.

T4C comprend trois sous-projets:

- La 'Communication orientée client', qui se concentre sur l'optimisation de toute forme de communication avec le client;
- 'Le client trouve sa voie', qui a pour objectif de familiariser le client de manière précise à l'organisation de la banque pour trouver rapidement la bonne information;
- 'Penser et agir de manière orientée client', qui souhaite initier une culture d'amélioration continue du fonctionnement interne, en fonction des besoins du client.

Ce dernier sous-projet a été conçu avec la participation active de tous les collaborateurs de Crelan. Toutes les équipes au sein de la banque se sont engagées à améliorer leur fonctionnement, en partant des besoins des clients (internes et externes).

La mise en œuvre de ces améliorations sera poursuivie en 2015.

Dans le cadre du projet «T4C», tous les directeurs et cadres supérieurs ont suivi des stages en agence. L'échange d'idées et d'expériences a mené à des propositions d'amélioration du service à la clientèle. Plusieurs propositions ont été insérées dans le plan tactique 2015.

### DÉTECTION, SUIVI ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS DES COLLABORATEURS DANS LE CADRE D'UNE CARRIÈRE CHEZ CRELAN

En 2014, le «HR Review», qui vise à répertorier le talent des collaborateurs dans la banque, à identifier les besoins de développement supplémentaires et à prendre les mesures nécessaires dans le cadre de la gestion des carrières, a pris forme.

## MARCHÉ DU TRAVAIL ET ACCUEIL DE NOUVEAUX COLLABORATEURS

En 2014, de nouvelles initiatives ont été menées en fonction d'un employee branding via le profilage sur le marché du travail et recrutement par le biais de LinkedIn, via l'intensification des contacts avec les établissements d'enseignement et via la participation à des salons de l'emploi.

Une participation active dans la banque dès le début de la carrière et une bonne intégration des collaborateurs sont très importants chez Crelan. Avec cet objectif à l'esprit, en 2014, un nouveau programme d'accueil «Intro Crelan» a été développé. Ce programme vise à familiariser les nouveaux collaborateurs à toutes les disciplines au sein de la banque et à les orienter en fonction d'un large développement, qui soutient un fonctionnement orienté client.

## BIEN-ÊTRE

Une enquête relative au home- et au satelliteworking a été réalisée, en 2014, auprès des responsables et de tous les collaborateurs. Cette enquête a débouché sur une nouvelle politique, axée sur une bonne organisation du travail, en combinaison avec un équilibre sain entre travail et vie privée, et le bien-être des collaborateurs.

En adéquation avec les valeurs coopératives, le personnel a été impliqué activement à des projets visant à promouvoir la coopération et l'esprit d'équipe dans un contexte d'après-fusion. Cela s'est passé à travers de nombreuses initiatives prises par les collaborateurs eux-mêmes et soutenues par la banque. L'accent était mis sur les valeurs sociales et le plaisir au travail.

En 2014, le groupe de travail 'Enjoy@Crelan', composé de collaborateurs, a organisé, entre autres, une journée pour les

membres du personnel et leur famille, plusieurs événements sportifs et a distribué des cadeaux aux membres du personnel et à leurs enfants. Un soutien spécifique a, en plus, été accordé à certains membres du personnel.

## FORMATION

Après la fusion et les efforts spécifiques en matière de formation dans le cadre de la migration (agences et siège) vers de nouvelles applications informatiques en 2013, l'année 2014 a surtout été axée sur l'harmonisation de l'offre de formation permanente tant pour les (nouveaux) collaborateurs sans expérience en agence que pour les plus expérimentés. En la matière, le développement de formations où la connaissance des produits, des procédures et des applications est offerte de façon intégrée, fut essentiel.

Il s'agit d'une première étape dans le développement de formations intégrées, qui se rapprochent au maximum, au niveau didactique, du contexte réel de l'environnement de travail et des besoins du participant. En 2015, l'offre de formations continuera dans cette voie.

L'accent mis sur l'orientation client a également été reçu, en 2014, une forme concrète dans l'offre de formation pour le siège. Hormis l'offre permanente, qui a été élargie avec une formation orientée client, l'accent a, en effet, porté sur l'accroissement des connaissances et le développement au sens large (par le biais de séances de démonstration et des formations en équipe sur mesure). Et ce, afin d'améliorer la qualité du service au client.

Un programme de formation a aussi été lancé, en 2014, pour les nouveaux responsables et les dirigeants ayant une jeune expérience. Étant donné l'importance d'un encadrement

fort, Crelan poursuivra sciemment, en 2015, le développement d'activités de formation en soutien du management.

## PROJETS SOCIAUX

En tant que banque coopérative, Crelan veut aussi jouer un rôle dans la société. Elle le fait dans différents domaines: agriculture, sponsoring sportif, mécénat et bienfaisance.

## SOUTIEN À L'AGRICULTURE

Crelan a été créée, en 1937, en tant que banque pour l'agriculture et elle a, depuis les années soixante, lié un partenariat avec les Caisses coopératives, elles-mêmes créées pour soutenir l'agriculture. Il n'est donc pas surprenant que Crelan, à ce jour, ait un lien très spécial avec l'agriculture et l'horticulture. Cet engagement fort envers le secteur agricole se traduit également par un certain nombre d'engagements durables de la banque au sein de ce secteur.

## LA CHAIRE CRELAN

En 2014, la Chaire Crelan «Innovation dans l'agriculture durable» a été érigée à l'Université de Gand. Cette chaire examinera comment les connaissances, disponibles à la faculté des bioingénieurs en sciences agronomiques dans le secteur primaire, peuvent être mieux valorisées et converties en véritables innovations. La faculté et Crelan espèrent ainsi renforcer le potentiel d'innovation de l'agriculture, aussi bien en Flandre que dans le monde entier et stimuler également la recherche pour y arriver.

## CRELAN AGRI ACADEMY

À l'initiative du Comité de Direction, le Crelan Agri Academy, un centre de connaissances et de formation, a été créé en 2013. En collaboration avec le CCAB (Centrum voor Agrarische Boekhouding), l'Agri Academy a organisé, en 2014, différentes formations à l'attention des collaborateurs et des agents de la banque, allant des connaissances de base en agriculture en passant par la législation en matière d'ISA/ VLIF, des séances relatives à la nouvelle PAC et une conférence table ronde sur les reprises de grandes exploitations agricoles et horticoles.

## CRELAN AWARDS

Depuis 2007, Crelan décerne, tous les deux ans, des Awards à des étudiants ayant réalisé un mémoire de fin d'études méritoire dans le domaine de l'économie rurale.

L'année écoulée, Crelan a réfléchi à la modernisation et à l'adaptation du concept. Les Awards ont reçu un nouveau nom: les Crelan Agri Innovation Awards. Ils mettent l'accent sur l'innovation et l'aspect pratique, et ce, en ligne avec la Chaire Crelan.

Les Crelan Agri Innovation Awards continueront à être décernés annuellement, alternativement en Flandre et en Wallonie. En 2015, la cérémonie aura lieu à Gand.

## INDICE DE CONFIANCE AGRICOLE

Depuis 2007, la banque Crelan sonde, chaque année, la confiance des agriculteurs dans l'avenir de leur secteur. À l'occasion de la 80ème Foire agricole, forestière et agro-alimentaire de Libramont, que la banque sponsorise pour la 40ème fois, Crelan a présenté la huitième édition de l'Indice de Confiance. Ce sondage unique permet à Crelan, comme chaque année, de faire un état des lieux des différentes thématiques qui animent le secteur. En 2014, nous avons observé une augmentation générale de la confiance dans le secteur.

## ÉVÉNEMENTS ET FOIRES AGRICOLES

En 2014, Crelan était présente en tant que sponsor principal ou co-sponsor de diverses manifestations dans le secteur agricole et horticole: Libramont, les Agridagen à Geel, Agro-Expo à Roeselare, la Foire de Battice, la Foire Agricole de Tournai ainsi que diverses manifestations locales dans le domaine agricole.

Crelan est également le partenaire fidèle du plus grand salon de l'agriculture du pays, Agribex. En 2013, la banque a renouvelé son partenariat avec Fedagrim et elle restera le sponsor principal du salon pour les prochaines années.

## MÉCENAT

Depuis 1998, Crelan mène une politique active de mécénat: elle organise des expositions dans le hall d'entrée du siège central où des artistes en herbe peuvent montrer leurs œuvres au grand public. De cette façon, ils ont l'occasion de grandir dans leur profession. Pour les aider, Crelan organise, lors de chaque exposition, un vernissage où sont invités des relations d'affaires, des amateurs d'art, le personnel et la presse spécialisée. La banque offre également aux artistes un soutien logistique pour la réalisation des invitations et des dépliants.

Pour soutenir encore plus ces jeunes artistes, Crelan achète aussi régulièrement des œuvres. Elles décorent élégamment différents espaces de la banque.

## BONNEFAISANCE

Comme chaque année, Crelan a aussi soutenu un certain nombre de projets de bienfaisance. Il s'agit de projets dans lesquels les employés de Crelan sont impliqués. Pour Crelan, un projet caritatif signifie plus que simplement donner de

l'argent, cela représente un engagement de la banque et de ses collaborateurs.

## SPONSORING SPORTIF

Depuis 2014, Crelan est le sponsor principal de Crelan AA Drink, la première équipe professionnelle de cyclo-cross en Belgique qui souhaite renforcer concrètement le lien entre les supporters et les amateurs de la discipline. Les amateurs peuvent, en effet, rejoindre l'équipe et profiter, tout au long de la saison de nombreux avantages. La banque souhaite ainsi rapprocher le cyclo-cross des cyclistes amateurs. Crelan est une banque à taille humaine, une banque proche de ses clients. Ce projet l'illustre parfaitement. Le concept de l'équipe autour de Sven Nys et de Sven Vanthourenhout rencontre un grand succès. En 2014, Sven Nys a réussi à rajouter un titre de champion de Belgique à son vaste palmarès.

Depuis 2011, Crelan a également lié son nom à l'athlétisme belge, en sponsorisant les chouchous du public, Jonathan et Kevin Borlée. Depuis 2013, le nom de la banque trône sur les dosards de tous les athlètes belges et, en 2014, la banque est allée plus loin. Crelan est devenue le partenaire principal des Belgian Tornados (l'équipe du relais 4x400 mètres hommes), elle est devenue partenaire principale de la Ligue d'Athlétisme Belge et elle sponsorise les maillots de l'équipe nationale d'athlétisme.

La banque soutient donc, d'une part, les grands noms de l'athlétisme belge et promeut ce sport en tant que tel. Elle aide, d'autre part, tous ceux qui souhaitent pratiquer l'athlétisme en club. Ici aussi, l'esprit d'équipe et la persévérence sont les valeurs-clés et Crelan a choisi sciemment les frères Borlée qui aiment s'identifier aux valeurs coopératives de la banque.

Crelan est également présente en basket. En effet, elle est l'un des sponsors principaux de l'équipe Okapi Aalstar. Originaire d'Alost, cette équipe, célèbre pour son accueil enthousiaste et familial, a assuré un déroulement passionnant de la compétition, et ce, jusqu'en finale des play-offs.

## RÉSEAU COMMERCIAL

Après la fusion en avril 2013, l'année 2014 fut, pour Crelan, la première année complète durant laquelle la banque a été active sous sa nouvelle appellation. Cela signifiait donc la fin de l'harmonisation dans le réseau d'agences. Les volets post-migration et post-fusion ont, en conséquence, été abordés dans leur globalité.

Comme prévu et attendu, ces projets importants n'ont eu aucune incidence sur la mise en œuvre du plan tactique pour 2014. Au niveau de la production, l'année a été très bonne et ce, dans un marché concurrentiel caractérisé par une baisse continue des taux d'intérêt.

Au 31 décembre 2014, le Groupe Crelan comptait 778 agences, soit 53 de moins qu'en 2013. La diminution du nombre d'agences dans le courant de 2014 est due à la collaboration et à la fusion d'un certain nombre d'agences ex-Crédit Agricole et ex-Centea, proches l'une de l'autre.

Hormis les agences des sièges de Bruxelles et d'Anvers, gérées par des collaborateurs salariés, les 730 points de vente de la SA Crelan sont gérés par des agents indépendants. Fin 2014, les agences étaient équipées de 230 selfbanks, dont 37 cashless.

Europabank dispose de 47 agences, sises 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.

À côté de son réseau traditionnel d'agents indépendants, la Banque a poursuivi, en 2014, le développement de son canal de vente en ligne «Crelan Direct». En 2014, l'application pour smartphones 'Crelan Mobile' a été mise à la disposition de la clientèle.

## NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS INFORMATIQUES

Contrairement à l'année de la fusion, il n'y a pas eu, en 2014, de grandes transformations au niveau informatique, mais bien des dizaines de projets répartis sur de nombreux domaines bancaires.

En 2014, l'accent a aussi porté sur les obligations imposées par les régulateurs. Ainsi, l'informatique a achevé, entre autres, des projets dans le contexte de MiFID, Fatca, Solvency II, la législation sur les nouveaux comptes d'épargne, la Directive EU Capital Requirements...

Une question importante concernait l'achèvement des modifications prévues et déjà entamées dans les systèmes comptables.

À côté des applications en agences, l'effort s'est porté, entre autres, sur l'amélioration de l'automatisation du traitement des crédits.

La clientèle a vu s'élargir ses possibilités interactives grâce

à l'introduction des premiers guichets automatiques avec fonction de cash recycling, mais l'accroche la plus importante concerne évidemment le lancement réussi de l'application Crelan Mobile pour les Iphones et les appareils tournant sous Android.

En 2014, le projet Share a également démarré. Ce projet fournit une nouvelle plate-forme de messagerie et de communication basée sur les outils de Microsoft. Il englobe plus qu'une simple mise à jour des logiciels existants. Crelan investit, en effet, aussi, dans de nouveaux outils de communication modernes et performants, qui optimaliseront la manière de collaborer et de partager les connaissances entre les collaborateurs et qui soutiendront l'orientation client. Les premiers groupes d'explorateurs ont débuté fin 2014 et le déploiement intégral est prévu pour la première moitié de 2015.

Le renouvellement de 'l'incident management process' a commencé au sein des back-offices en utilisant un nouvel ensemble d'outils.

Au niveau technique informatique, il y a eu, entre autres, le déménagement d'un des deux centres de données, une révision de la gestion du réseau, l'externalisation de certaines activités d'impression centrales et le renouvellement des imprimantes de bureau centrales, lancé fin 2014.

## SYNERGIES

Les synergies commerciales, mises en place ces dernières années entre les différentes entités du Groupe, ont été poursuivies. La Banque commercialise des leasings d'Europabank tandis qu'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 qu'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 octobre 2009, Europabank commercialise également l'assurance solde de financement de Crelan Insurance. Pour ce faire, la Banque a mis à disposition d'Europabank les modules informatiques de souscription de ce type de contrats d'assurance solde restant dû.

La collaboration avec Econopolis Wealth Management, la société de gestion autour de Geert Noels, s'est poursuivie. Crelan et Keytrade Bank offraient déjà les sicavs Crelan Fund EconoFuture et Crelan Fund EconoNext. En 2013, un troisième compartiment s'y est ajouté: Crelan Fund EconoStocks. En collaboration avec les collaborateurs d'Econopolis, plusieurs soirées d'information ont été organisées pour les clients intéressés.

Dans le cadre des activités du département «Placements et Flux» et des activités de 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.

Crelan distribue une large sélection de fonds d'Amundi.

En 2014, les souscriptions dans ces fonds se sont élevées à plus de 383 millions EUR.

La bonne collaboration avec Amundi a également abouti à la création de 6 nouveaux compartiments structurés, à hauteur de quelque 128 millions EUR de souscriptions. Crelan est ainsi devenue le principal partenaire d'Amundi.

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

Crelan travaille également dans plusieurs domaines avec CACEIS, qui fait partie du Groupe Crédit Agricole. CACEIS Luxembourg est ainsi dépositaire pour un certain nombre de fonds ainsi que pour les instruments sous-jacents, Crelan Fund et Crelan Invest. Pour ces derniers fonds, CACEIS Belgium joue le rôle d'administrateur et d'agent de transfert. En 2014, l'activité de banque dépositaire pour Crelan Invest a été transférée à CACEIS Luxembourg - Brussels branch. Un transfert similaire est en préparation pour Crelan Fund.

Pour l'octroi de crédits aux entreprises, des synergies sont également créées avec d'autres entités au sein du Groupe. Cette collaboration favorise le degré de spécialisation, mais conduit aussi à pouvoir gérer des projets plus importants.

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 une année post-migratoire, Crelan a réalisé une forte production, conforme aux attentes. Les facteurs de l'environnement macro-économique n'ont cependant pas faciliter les choses. Dans l'ensemble, les objectifs de production ambitieux ont été réalisés au niveau des actifs, des crédits et des assurances. L'activité génératrice de commissions, surtout, a connu une hausse.

Avec 928.000 clients, la clientèle se maintient fermement.

Le principal objectif commercial de 2014 concernait la récolte de 200 millions EUR de capital coopératif pour soutenir le projet d'avenir de Crelan: devenir une banque 100% belge avec un ancrage coopératif à 100%.

Depuis 2014, les coopérateurs ont la possibilité d'investir jusqu'à 4.005,20 EUR en parts sociales. Le nombre de coopérateurs a augmenté de plus de 25.000 de sorte qu'actuellement, plus de 280.000 clients sont, pour partie, propriétaires de Crelan.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 1,1% pour atteindre 16,5 milliards EUR et ce, malgré le niveau historiquement bas des taux d'intérêt. Cet accroissement est essentiellement dû à une augmentation significative des volumes sur les comptes à vue, suite au cross-selling, en particulier auprès des clients ayant un crédit logement.

Cependant, c'est surtout l'offre variée de produits hors bilan structurés et permanents qui a plu à la clientèle. La vente de fonds et de notes a augmenté de plus de 40%, en 2014.

Au niveau des crédits, il a été accordé plus de 1,45 milliard EUR en crédits immobiliers. C'est essentiellement le second semestre qui a été caractérisé par une production très forte en crédits. Et ce, d'une part, en raison des faibles taux d'intérêt, permettant à Crelan de dispenser des crédits à de nouveaux clients et, d'autre part, en raison de la ruée des clients souhaitant encore pouvoir profiter du système fiscal (bonus logement), applicable en 2014.

Le marché des PEI (petites entreprises et indépendants) était plutôt stable, en 2014. Les conditions économiques et le nombre élevé de faillites en Belgique ont entraîné une appétence pour le risque plutôt limité. Le nombre de clients PEI est resté stable tandis que la production de crédits PEI atteint, en 2014, 85% du résultat de 2013. Aussi, le premier objectif au sein des PEI a concerné le cross-selling vers tous les segments (moyens de paiement - patrimoine - assurances - crédits).

L'encours crédits dans ce segment a, de ce fait, diminué de 6,1%.

L'accent mis sur les crédits à court terme pour les indépendants et les petites entreprises a, par contre, entraîné une belle hausse de 17,3%.

### AGRICULTURE

2014 n'a pas été une grande année pour le secteur agricole et horticole, en général. Les conséquences de l'augmentation de la production mondiale, la baisse des marges, la nouvelle PAC et l'embargo russe sur les produits agricoles européens ont eu une répercussion sur les prix de nombreux produits agricoles et sur le climat en matière d'investissement en agriculture.

Le nombre d'exploitations agricoles et horticoles en Belgique continue de baisser d'environ 4% par an. La concentration se poursuit et l'innovation et la durabilité sont devenues inséparables.

Malgré cette situation économique moins favorable et la transition vers une nouvelle politique de subsidiation ISA et VLIF, la Banque enregistre, en 2014, une augmentation de la production des crédits agricoles par rapport à 2013 (+0,6%). La qualité du portefeuille crédits reste bonne et est suivie quotidiennement par le modèle de risque Agrilan.

Les conséquences de l'embargo russe pour les secteurs des fruits et des porcs sont étroitement surveillées au niveau de l'exploitation individuelle.

La part de marché de Crelan dans le secteur agricole wallon oscille toujours aux alentours de 47%. En Flandre, la part de marché se stabilise aux alentours de 25%.

La notoriété de Crelan dans le secteur agricole et horticole, un an après le changement de nom, est déjà très élevée, comme en témoigne notre enquête auprès de ce public-cible.

### NOTORIÉTÉ

La notoriété de la Banque a encore augmenté en 2014, en partie grâce au sponsoring du très populaire Sven Nys, qui est devenu pour la 9ème fois champion de Belgique de cyclo-cross, en janvier 2014, sur l'hippodrome de Waregem.

### DURABILITÉ

Crelan est une banque durable, dotée d'une vision à long terme. La politique de la banque vise à établir des relations à long terme avec les clients et coopérateurs en offrant un

service bancaire et en assurances complet grâce à un réseau d'agents indépendants. Ce faisant, la Banque vise une optimisation annuelle du bénéfice et non une maximisation de celui-ci à court terme.

La continuité de cette politique est donc essentielle pour la banque. Dans ce contexte, il est à noter que Luc Versele, le CEO de la Banque, était, en 2014, à la tête de la Banque depuis dix ans exactement. Dans des moments difficiles, il a accompli un merveilleux parcours et a fait évoluer la Banque et le Groupe vers une entité financière moderne et stable.

### KEYTRADE BANK

En Belgique, depuis quinze ans, Keytrade Bank est le pionnier et le leader du trading en ligne et dispose d'une large gamme de produits et services financiers adaptés pour qui-conque souhaite gérer ses finances de manière simple et transparente.

«Vive les audacieux»: c'est ainsi que Keytrade Bank a lancé, en septembre 2014, la campagne de rebranding de son site internet. Concrètement, il s'agit d'un tout nouveau site internet, accessible par le biais de tous les supports (laptops, tablettes, smartphones), d'un nouveau logo et d'une communication plus forte, entre autres à travers des affiches et des spots radio, et ce, afin d'encourager les audacieux.

Keytrade Bank a également présenté son nouveau KeyPlan sur le marché. Il permet aux clients de choisir un style de placement et d'investir facilement, à leur rythme et sans frais d'entrée, dans leur propre plan d'investissement sur base d'une sélection de quarante fonds.

Keytrade Bank soutient aussi MyMicroInvest, le leader belge en matière de crowdfunding, qui permet d'investir dans des start-ups.

Keytrade Bank a été élue, en 2014, 'Meilleure banque en ligne de l'année' par le site bankshopper.be.

Keytrade Bank est active en Belgique depuis 1998, au Luxembourg ('Keytrade Bank Luxembourg' – créée en 1999 et statut bancaire en 2009) et en Suisse (filiale sous le nom de 'Strateo' avec licence bancaire en 2009). Keytrade a décidé de cesser ses activités aux Pays-Bas.

Les résultats sont de nouveau bons, tant au niveau commercial qu'au niveau financier. Fin 2014, la banque en ligne comptait plus de 190.000 clients avec des actifs de plus de 8 milliards EUR. Keytrade Bank reste très rentable avec un bénéfice net de 13,54 millions EUR.

## EUROPABANK

2014 fut une bonne année pour Europabank.

Malgré des conditions économiques moins favorables, l'en-cours crédits a augmenté de 5,4%, en 2014.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 7,3%.

Grâce à une nouvelle approche, le revenu de l'encaissement des cartes de crédit a crû de 3,1% et ce, dans un marché où la concurrence a fortement augmenté en raison de l'arrivée d'acteurs étrangers.

Le résultat d'Europabank s'élève, en 2014, à 18,7 millions EUR.

Le rendement sur fonds propres reste à un niveau élevé et s'élève à 15,1%.

En 2014, l'expansion du réseau s'est poursuivie avec l'ouverture d'une nouvelle agence à Charleroi. Le nombre d'agences passe ainsi à 47. Grâce à cette expansion, la main d'œuvre a continué d'augmenter. Fin 2014, 321 personnes travaillaient chez Europabank.

Europabank continue également à miser sur les nouvelles technologies. Mi-2014, le traitement du courrier entrant a été numérisé. Les demandes de crédit et de leasings professionnels par le biais du site internet sont intégrées dans le processus de crédit, accélérant ainsi le service aux clients.

## CRELAN INSURANCE

L'année 2014 fut, à tous égards, une année faste pour Crelan Insurance. Fin de l'année, cinq collaborateurs temporaires supplémentaires ont rejoint le personnel pour faire face à l'afflux des demandes d'assurances solde restant dû, suite au changement annoncé en matière de bonus logement en Flandre et à l'afflux de nouveaux crédits logement.

Au niveau de la production, 11.416 assurances solde restant dû et 5.659 assurances solde de financement ont été souscrites, en 2014. De nouveaux records ont ainsi été établis.

L'encaissement 2014 s'élevait à 18,028 millions EUR.

Le produit Tandem, une assurance solde restant dû non fiscale, répartie sur deux têtes, représentait 29,5% de la production d'assurances solde restant dû. Par rapport à 2013, il s'agit d'une hausse de 61%.

Crelan Insurance a conclu un accord de coopération pour la distribution d'assurances-vie avec Delta Lloyd Life et d'assurances-dommages avec Fidea.

La vente de nouveaux contrats de Delta Lloyd Life a atteint, en 2014, un encaissement de 109,163 millions EUR, ce qui représente également un record.

Avec plus de 8 millions EUR de nouvelles primes, un nouveau record a aussi été réalisé dans la vente des produits Varia de Fidea.

Crelan Insurance a terminé l'année 2014 avec un résultat positif de 2,4 millions EUR.



# GESTION FINANCIÈRE

En 2014, l'Europe a connu une croissance très fragile. En effet, les gouvernements ont dû prendre des mesures structurelles pour réduire leurs déficits. La confiance a également été affectée par les développements géopolitiques en Ukraine, avec un impact direct sur les exportations vers la Russie, et par l'évolution en matière énergétique du gaz de schiste qui donne un avantage compétitif à l'industrie installée aux États-Unis par rapport à l'Europe. La structure des dépenses de tous les acteurs économiques est donc restée réduite avec pour conséquence une croissance médiocre. La capacité d'augmentation des salaires et des prix est donc restée très limitée, avec pour corollaire une forte baisse de l'inflation et de l'inflation attendue.

Dans ce contexte, la Banque Centrale Européenne a essayé d'influencer l'économie au maximum. Le taux d'intérêt directeur a baissé jusqu'à 0,05% et les dépôts auprès de la banque centrale sont rémunérés à un taux journalier de -0,20%. En plus, un programme a été développé pour fournir des liquidités à long terme (4 ans) afin de stimuler l'octroi de crédits aux entreprises européennes. Enfin, un programme d'assouplissement quantitatif par le biais d'achat de covered bonds et d'obligations adossées à des actifs, a été annoncé. Ces achats seront peut-être complétés, en 2015, par des corporate bonds et des obligations gouvernementales.

Les lignes directrices et le cadre des limites qui ont caractérisé la gestion financière, en 2013, ont été maintenus en 2014. Une politique financière uniforme a été approuvée et est strictement respectée par toutes les entités du Groupe. Cela permet de calculer et de gérer les risques financiers par entité et de manière consolidée.

En 2014, la gestion du risque de taux a été influencée par

l'expectative d'une baisse des taux par la Banque Centrale Européenne. La production de crédits a, dans ce contexte, été couverte de manière minimale par des dérivés. L'encours du portefeuille financier a augmenté d'1 milliard EUR, essentiellement en obligations gouvernementales des principaux pays européens, en covered bonds de qualité de signature la plus élevée et en obligations de sociétés avec une solide qualité de signature (notation externe minimale: BBB+).

La gestion des liquidités est centralisée chez Crelan SA. 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, déterminés par le régulateur. Par rapport au ratio de liquidité de la Banque Nationale en vigueur, nous notons un excédent de plus d'1 milliard EUR. En ce qui concerne le Liquidity Coverage Ratio (LCR) et le Net Stable Funding Ratio (NSFR), de larges excédents de plus de 2,7 et 4,9 milliards EUR, respectivement, ont aussi été réalisés.

# CHIFFRES COMPTABLES CONSOLIDÉS EN IFRS

## RÈGLES D'ÉVALUATION

En 2014, aucune règle d'évaluation ayant un impact comptable n'a été adaptée.

## BILAN CONSOLIDÉ

Le tableau ci-après donne l'évolution des postes les plus importants de l'actif, du passif et des fonds propres entre 2013 et 2014.

L'actif total s'élève, au 31 décembre 2014, à 23.257,2 millions EUR, ce qui correspond à une hausse de +4,8% par rapport à fin 2013. Les prêts et créances représentent la plus grande partie (73,8%) de l'actif total.

Le portefeuille financier s'élève à 4.465,3 millions EUR en augmentation de 28,6%. Le portefeuille financier représente 19,2% de l'actif total. L'accroissement du portefeuille financier est lié à un développement progressif au cours de l'année 2014. 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 21.840,5 millions EUR et est composé à 94,12% de dépôts de la clientèle et de certificats subordonnés.

## FONDS PROPRES CONSOLIDÉS

Les fonds propres consolidés, tenant compte des normes IFRS, s'élèvent au 31 décembre 2014 à 1.416,7 millions EUR

contre 1.137,7 millions EUR un an auparavant. L'augmentation des fonds propres est attribuable à la campagne d'augmentation du capital coopératif menée cette année. Le capital coopératif s'élève à 814,4 millions EUR au 31/12/2014.

Le ratio CAD s'élève à 17,67% contre 13,49% fin 2013; l'exigence réglementaire se situe à 8%.

## RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le produit bancaire net augmente de 7,6%, surtout en raison d'une hausse de 122,9% des autres revenus nets. Cette augmentation est principalement liée à l'augmentation des produits nets des commissions de +18,8 millions EUR (les commissions payées diminuent de 7,6 millions EUR tandis que les commissions reçues augmentent de 11,2 millions EUR). D'autre part, il y a un impact négatif des dérivés pour lesquels aucune relation de couverture n'est documentée (-9 millions EUR).

Les charges d'exploitation baissent de -1,4%, principalement grâce à la diminution des frais de personnel. Malgré la hausse des taxes bancaires, les frais d'exploitation restent relativement stables. Le coefficient d'exploitation ou CIR diminue aussi, passant à 72,7% contre 79,3% en 2013, notamment en raison de l'augmentation du produit bancaire et de la diminution des charges d'exploitation.

Le résultat brut d'exploitation augmente de 42% pour atteindre 102,4 mio EUR.

Le coût des réductions de valeur (impairment) augmente de

## BILAN CONSOLIDÉ

### ACTIFS (EN MIO EUR)

	31.12.14 (EN MIO EUR)	31.12.13 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
Actifs interbancaires	665,7	762,2	-96,5	-12,7%
Portefeuille financier	4.465,3	3.470,9	994,4	28,6%
Prêts et créances (leasing financiers inclus)	17.172,2	17.312,5	-140,4	-0,8%
Immobilisations	157,5	184,0	-26,5	-14,4%
Actifs divers	796,5	466,0	330,5	70,9%
<b>ACTIF TOTAL</b>	<b>23.257,2</b>	<b>22.195,7</b>	<b>1.061,5</b>	<b>4,8%</b>

### PASSIFS (EN MIO EUR)

	31.12.14 (EN MIO EUR)	31.12.13 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
Dépôts de la clientèle	20.224,5	19.722,0	502,5	2,5%
Certificats subordonnés	330,8	341,5	-10,7	-3,1%
Dettes interbancaires	69,1	132,8	-63,8	-48,0%
Provisions	36,4	30,7	5,7	18,6%
Passifs divers	1.179,8	831,0	348,7	42,0%
<b>DETTES TOTALES</b>	<b>21.840,5</b>	<b>21.058,1</b>	<b>782,4</b>	<b>3,7%</b>

### TOTAL DES CAPITAUX PROPRES, y compris le capital coopératif

	31.12.14 (EN MIO EUR)	31.12.13 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
	<b>1.416,7</b>	<b>1.137,7</b>	<b>279,0</b>	<b>24,5%</b>

### TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

	31.12.14 (EN MIO EUR)	31.12.13 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN %)
	<b>23.257,2</b>	<b>22.195,7</b>	<b>1.061,5</b>	<b>4,8%</b>

## RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	31.12.14 (EN MIO EUR)	31.12.13 (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	ÉVOLUTION EN %
Revenus d'intérêts nets	344,0	334,7	9,3	2,8%
Autres produits nets	31,0	13,9	17,1	122,9%
<b>PRODUIT BANCAIRE NET</b>	<b>375,0</b>	<b>348,6</b>	<b>26,4</b>	<b>7,6%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b> , dont de personnel	<b>-272,6</b>	<b>-276,5</b>	<b>3,9</b>	<b>-1,4%</b>
Autres frais d'exploitation	-112,6	-119,3	6,7	-5,6%
Amortissements	-143,8	-142,1	-1,7	1,2%
	-16,2	-15,1	-1,1	7,1%
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>102,4</b>	<b>72,1</b>	<b>30,3</b>	<b>42,0%</b>
Provisions	-7,1	-5,4	-1,7	32,4%
Dépréciations (impairment)	-21,5	-14,0	-7,6	54,0%
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>73,7</b>	<b>52,9</b>	<b>20,9</b>	<b>39,5%</b>
Impôts	-12,1	-7,6	-4,4	58,0%
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>61,6</b>	<b>45,2</b>	<b>16,4</b>	<b>36,3%</b>



7,6% par rapport à fin 2013. Les réductions de valeur sur le portefeuille crédits diminuent de -5,8 mio EUR, en raison de la diminution de l'encours des crédits douteux. Par ailleurs, le résultat de 2013 avait été positivement influencé par une reprise de 9 millions EUR de réductions de valeur sur le portefeuille financier. L'autre impact négatif est la comptabilisation d'une réduction de valeur de -4,5 mio EUR sur le bâtiment de Centea, qui sera vendu en 2015.

Le résultat net du Groupe s'élève à 61,6 millions EUR, contre 45,2 millions EUR en 2013, soit une hausse de 36,3%.

Le rendement sur fonds propres s'élève à 4,35% au 31/12/2014.

Il n'y a pas eu, en ce début d'année 2015, d'événement susceptible d'influencer de façon significative les résultats publiés dans le présent rapport.

## AFFECTATION DU BÉNÉFICE DES DIFFÉRENTES ENTITÉS DU GROUPE

Les Conseils d'Administration des Caisses agréées proposeront de distribuer aux coopérateurs un dividende correspondant à 3,25% pour un montant total de 23,6 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 BE GAAP de l'exercice 2014 de la SA Crelan s'élève à 11,2 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Crelan proposera de ne pas distribuer de dividende et de verser le montant de 0,6 mio EUR à la réserve légale. Le

reste sera transféré aux résultats reportés.

Le bénéfice 2014 BE GAAP de la SA Europabank s'élève à 18,4 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Europabank proposera de distribuer un dividende de 16,5 millions EUR à la SA Crelan.

Le bénéfice 2014 BE GAAP de la SA Keytrade Bank s'élève à 13,5 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Keytrade Bank proposera de distribuer un dividende de 12,2 millions EUR à la SA Crelan.

L'exercice comptable de la SA Crelan Insurance s'est clôturé par un résultat BE GAAP de 2,4 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Crelan Insurance proposera de distribuer un dividende de 1,2 million EUR à la SA Crelan.



# COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

# BILAN CONSOLIDÉ

## AVANT RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

### ACTIF (EN EUR)

	31.12.2014	31.12.2013
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	665.689.944,89	762.183.415,67
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	27.909.007,75	58.374.076,97
Actifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	5.002.515,66	4.995.169,70
Actifs financiers disponibles à la vente	4.432.382.417,96	3.407.550.380,51
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	17.172.181.824,30	17.312.502.066,82
Dérivés, comptabilité de couverture	57.702.673,51	51.105.330,21
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	681.276.590,77	370.631.716,44
Immobilisations corporelles	29.855.497,09	56.153.493,87
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	127.656.143,16	127.818.082,26
Actifs d'impôts	25.021.503,34	33.533.542,20
Actifs d'impôts exigibles	718.374,09	593.146,63
Actifs d'impôts différés	24.303.129,25	32.940.395,57
Autres actifs	16.729.186,09	10.878.638,26
Actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	15.775.000,00	-
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>23.257.182.304,52</b>	<b>22.195.725.912,91</b>

### PASSIFS (EN EUR)

	31.12.2014	31.12.2013
Dépôts de banques centrales	2.046.149,57	212.038,90
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	29.607.886,54	51.479.473,14
Passifs financiers évalués au coût amorti	20.721.690.877,46	20.238.647.007,17
Dépôts	17.578.849.750,68	16.889.110.103,76
d'établissements de crédit	29.961.977,27	89.609.990,12
d'établissements autres que de crédit	17.548.887.773,41	16.799.500.113,64
Titres de créance, y compris les obligations	2.675.608.262,97	2.922.495.958,74
Passifs subordonnés	330.761.733,18	341.504.764,21
Autres passifs financiers	136.471.130,63	85.536.180,46
Passifs financiers liés aux actifs transférés	37.042.254,78	43.234.731,52
Dérivés, comptabilité de couverture	891.139.838,88	570.760.630,17
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	6.461.700,33	9.959.490,46
Provisions	36.393.302,72	30.683.327,91
Passifs d'impôts	43.446.405,34	34.914.733,70
Passifs d'impôts exigibles	1.912.983,58	5.140.012,99
Passifs d'impôts différés	41.533.421,76	29.774.720,71
Autres passifs	72.654.795,55	78.169.658,64
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>21.840.483.211,18</b>	<b>21.058.061.091,61</b>

# COMpte DE RÉSULTAT

## CONSOLIDÉ

### FONDS PROPRES (EN EUR)

	31.12.2014	31.12.2013
Capital émis	914.101.459,30	720.636.597,93
Capital libéré	914.101.459,30	720.636.597,93
Autres fonds propres	126.713.910,31	78.478.960,34
Réserves (y compris les résultats non distribués)	314.235.666,21	293.335.921,44
Résultat de l'exercice	61.648.057,52	45.213.341,59
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES INTÉRêTS MINORITAIRES</b>	<b>1.416.699.093,34</b>	<b>1.137.664.821,30</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DES FONDS PROPRES</b>	<b>23.257.182.304,52</b>	<b>22.195.725.912,91</b>

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

	31.12.2014	31.12.2013
<b>ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>		
<b>PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS</b>		
Produits d'intérêt	734.713.808,58	785.946.259,35
Charges d'intérêt	-390.696.048,84	-451.253.114,19
Dividendes	30.507,01	133.060,00
Produits d'honoraires et de commissions	97.120.707,85	85.924.212,27
Charges d'honoraires et de commissions	-105.373.672,57	-113.034.760,86
Profits et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	3.576.456,51	1.232.315,80
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	-5.629.548,30	3.344.284,61
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	7.375,69	8.297,01
Profits et pertes en comptabilité de couverture	-5.806.949,40	-4.717.800,49
Ecart de change (net)	715.122,88	914.302,40
Profits et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	5.388,33	-24.133,26
Autres produits opérationnels nets	46.310.017,34	40.107.199,07
<b>CHARGES ADMINISTRATIVES</b>	<b>-256.431.225,33</b>	<b>-261.373.004,89</b>
Dépenses de personnel	-112.597.341,33	-119.287.319,71
Dépenses générales et administratives	-143.833.884,00	-142.085.685,18

	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2013</b>
<b>AMORTISSEMENTS</b>	<b>-16.176.320,36</b>	<b>-15.099.817,43</b>
Immobilisations corporelles	-11.262.257,95	-11.620.356,73
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-4.914.062,41	-3.479.460,70
<b>PROVISIONS</b>	<b>7.099.566,37</b>	<b>5.262.726,40</b>
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>-21.542.389,99</b>	<b>-13.987.154,01</b>
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-17.029.674,06	-13.987.154,01
Actifs financiers disponibles à la vente	516.302,60	9.533.343,75
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	-17.545.976,66	-23.520.497,76
Dépréciations sur immobilisations corporelles	-4.512.715,93	-
<b>TOTAL DES PROFITS ET PERTES D'ACTIVITÉS ORDINAIRES POURSUIVIES AVANT IMPÔTS</b>	<b>73.723.663,03</b>	<b>52.857.418,98</b>
Charges d'impôts relatif au résultat des activités ordinaires	-12.075.605,51	-7.644.077,39
<b>PROFIT OU Perte (NET)</b>	<b>61.648.057,52</b>	<b>45.213.341,59</b>
<b>ÉTAT DES RÉSULTATS NON-RÉALISÉS</b>	<b>61.648.057,52</b>	<b>45.213.341,59</b>
Résultats non-réalisés qui peuvent être reclassés dans les résultats réalisés		
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	45.296.474,55	-34.360.725,71
Résultats non-réalisés qui ne pourront jamais être reclassés dans les résultats réalisés		
Gains/Pertes actuarielles des régimes à prestations définies	2.938.475,42	-3.486.147,62
<b>TOTAL DES RÉSULTATS NON-RÉALISÉS (NET)</b>	<b>48.234.949,97</b>	<b>-37.846.873,33</b>
<b>TOTAL DES RÉSULTATS RÉALISÉS ET NON-RÉALISÉS DE L'ANNÉE</b>	<b>109.883.007,49</b>	<b>7.366.468,26</b>

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 2014 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

Jean-Pierre Dubois <sup>(4)</sup>

Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2010

## VICE-PRÉSIDENT

Fernand George <sup>(1) (2) (4)</sup>

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2009

## ADMINISTRATEURS

Jean-Paul Grégoire

Nommé/renouvellement mandat: 10 juin 2014

Yvan Hayez <sup>(1) (4)</sup>

Nommé/renouvellement mandat: 21 avril 2011

Robert Joly <sup>(2) (3)</sup>

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2009

Jean-Pierre Laporte

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2009

Patrick Lewahert

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2009

Tom Olinger

Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2010

Bernard Pacory

Nommé/renouvellement mandat: 23 juin 2011

Yves Panneels

Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2010

François Pinchon

Nommé/renouvellement mandat: 19 janvier 2012

Freddy Willockx (sprl Sotelcu),

administrateur indépendant <sup>(1) (2) (3)</sup>

Nommé/renouvellement mandat: 23 septembre 2010

Hendrik Vandamme <sup>(3) (4)</sup>

Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2010

Peter Venneman

Nommé/renouvellement mandat: 2 septembre 2013

Luc Versele

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2009

Philippe Voisin

Nommé/renouvellement mandat: 20 septembre 2012

<sup>(1)</sup> Membre du Comité d'Audit

<sup>(2)</sup> Membre du Comité des Risques

<sup>(3)</sup> Membre du Comité de Rémunération

<sup>(4)</sup> Membre du Comité de Nomination

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE LA SCRL AGRICAISSE

## PRÉSIDENT

Jean-Pierre Dubois

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2013

## VICE-PRÉSIDENT

Yvan Hayez

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2013

## ADMINISTRATEURS

Benoît Bayenet

Nommé/renouvellement mandat: 19 avril 2011

René Bernaerdt

Nommé/renouvellement mandat: 19 avril 2011

Pierre Boucher

Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2014

Michel Cornelis

Nommé/renouvellement mandat: 20 avril 2010

Philippe Fontaine

Nommé/renouvellement mandat: 19 avril 2011

Robert Joly

Nommé/renouvellement mandat: 21 avril 2009

Michel Jourez

Nommé/renouvellement mandat: 21 avril 2009

René Ladouce

Nommé/renouvellement mandat: 20 avril 2010

Marianne Strel

Nommée/renouvellement mandat: 22 avril 2014

Fernand Tasiaux

Nommé/renouvellement mandat: 24 avril 2012

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

## DE LA SCRL LANBOKAS

### PRÉSIDENT

Fernand George Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014

### VICE-PRÉSIDENT

Hendrik Vandamme Nommé/renouvellement mandat: 21 juin 2010

### ADMINISTRATEURS

Yolande Bielaer	Nommée/renouvellement mandat: 21 avril 2010
Eric Boussery	Nommé/renouvellement mandat: 21 avril 2010
Paul Carpentier	Nommé/renouvellement mandat: 25 avril 2012
Annie Frison	Nommée/renouvellement mandat: 25 avril 2012
Xavier Gellynck	Nommé/renouvellement mandat: 25 avril 2012
Yves Panneels	Nommé/renouvellement mandat: 25 avril 2012
Els Robeyns	Nommée/renouvellement mandat: 23 avril 2014
Luc Van Dommelen	Nommé/renouvellement mandat: 21 avril 2010
Ivo Van Vaerenbergh	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014
Clair Ysebaert	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014

Le rapport annuel du Groupe Crelan est édité en français et en néerlandais.

Il peut être consulté sur [www.crelan.be](http://www.crelan.be).

Il est réalisé par la Direction Communication Institutionnelle et Interne et par le Secrétariat Général 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](mailto:isabelle.dhaeninck@crelan.be).



GROUPE CRELAN  
BOULEVARD SYLVAIN DUPUIS, 251 - 1070 BRUXELLES  
TÉL.: 02/558.71.11 - FAX 02/558.76.33  
COURRIEL: [INFO@CRELAN.BE](mailto:INFO@CRELAN.BE) - [WWW.CRELAN.BE](http://WWW.CRELAN.BE)  
ISSN 1370-2661