

Rapport annuel 2015

Groupe Crelan



Une banque vraiment comme il faut

L'année écoulée, Crelan a de nouveau écrit une page mouvementée de son histoire. En 2015, la banque est devenue 100% belge avec un ancrage 100% coopératif. En plus, la Caisse coopérative CrelanCo a été lancée. Ensuite, nous avons également préparé consciencieusement la vente de Keytrade Bank, avec succès. Malheureusement, début 2016, la banque a été victime d'une fraude internationale.

En 2015, Crelan a reçu une nouvelle structure d'actionnariat: la caisse coopérative CrelanCo est désormais l'actionnaire unique de la banque. Crelan est maintenant 100% belge et elle a un ancrage totalement coopératif. Nous avons traduit cela dans une campagne de notoriété remarquable avec comme baseline: Crelan, une banque vraiment comme il faut. Par-là, nous voulons accentuer nos valeurs coopératives que nous mettons en exergue dans tous nos projets et que nous appliquons dans notre gestion quotidienne: respect, solidarité, proximité et responsabilité.

Au cours de l'année écoulée, Crelan a encore renforcé sa position et ce, dans un contexte économicofinancier toujours incertain, un environnement géopolitique toujours instable avec une forme de menace terroriste encore jamais vue en Europe.

Les taux d'intérêt ont continué de baisser et l'infusion de liquidités d'une générosité encore jamais vue de la BCE devait améliorer la consommation et donc la croissance économique. Pour l'instant, l'impact sur les dettes publiques européennes est positif, mais pour les banques belges, la situation n'en est pas facilitée.

En outre, les régulateurs ont imposé des exigences

encore plus lourdes en matière de solvabilité et les conséquences de la nouvelle loi bancaire se sont fait sentir, entraînant plus de réglementation, plus de contrôle et une gouvernance plus rigoureuse. La problématique de la taxe bancaire n'a pas connu un épilogue heureux, en 2015, bien au contraire. En Belgique, les banques ont renforcé leurs réserves en fonds propres et mettent surtout l'accent sur les économies de charges pour obtenir une rentabilité suffisante.

Au niveau commercial, une lutte des marges a fait rage tout au long de l'année. À cause de la baisse des taux d'intérêt, de nombreux clients ont demandé une révision ou un remboursement anticipé de leur crédit. L'effet est certes positif sur le résultat d'intérêts de 2015, mais il hypothèque le résultat d'intérêts des années futures.

Les banques ont cherché à diversifier leurs activités; la production hors bilan surtout a augmenté de façon spectaculaire, mais le monstre des offres plus risquées a également réapparu.

Dans ce contexte complexe, Crelan a enregistré de beaux résultats. Toutes les entités du Groupe, Crelan, Crelan Insurance, Europabank et Keytrade Bank ont obtenu des bonnes notes.

Au cours de la dernière année, Crelan a également soutenu le secteur agricole et horticole, qui a été confronté à de graves difficultés dans un certain nombre de segments. Dans le cadre de notre philosophie coopérative, nous continuons à soutenir ce secteur dans les bonnes et moins bonnes périodes.

Début 2016, nous avons découvert que Crelan avait

été victime d'une fraude externe, organisée depuis l'étranger. Heureusement, au cours de la dernière décennie, la banque a porté son coussin de fonds propres à un niveau si haut qu'elle peut digérer ce revers sans impact pour les clients et les coopérateurs. Le résultat du Groupe Crelan s'élève à 40,6 millions EUR et le ratio des fonds propres sensu stricto (tier one) dépasse les 13 %.

Début 2016, nous avons annoncé avoir conclu un accord pour la vente de Keytrade Bank, ce qui augmentera encore notre solidité et notre solvabilité dans les années à venir.

Crelan a mis en route un plan ambitieux qui permettra à la banque, dans les prochaines années, d'exiger sa place dans un paysage bancaire grandement modifié et digitalisé.

Nous sommes convaincus que notre modèle belge et coopératif, soutenu par un large réseau d'agents indépendants, permettra d'offrir aux clients une belle alternative à ceux pour qui le contact personnel et la confiance restent des atouts importants.

2015 restera donc dans les annales de la banque comme l'année au cours de laquelle Crelan est devenue non seulement 100% belge avec un ancrage 100% coopératif, mais aussi comme l'année où l'avenir de la banque a plus que jamais été assuré.

Cela inspire confiance pour que 2016 soit également pleine de succès.

Luc Versele CEO de Crelan

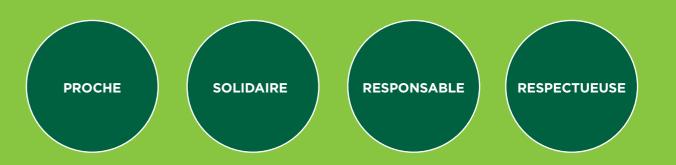


Mission Statement

Nous voulons être le bancassureur que les particuliers et les entrepreneurs choisissent délibérément. Une banque qui va plus loin que les autres. Une banque 100 % belge qui, par son ancrage agricole et coopératif, rassemble les clients : non seulement entre eux, mais également avec la société dans laquelle nous vivons. Qui est à la fois proche et humaine, grâce à

ses agents enracinés dans leur région parfois depuis des générations. Une banque qui cherche à établir une relation à long terme avec ses clients en leur proposant des produits adéquats. Une banque qui s'engage dans une relation honnête avec ses clients. En résumé, nous voulons être une banque vraiment comme il faut.

Valeurs



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 consentis au développement du Groupe Crelan.

Chiffres-clés 2015 du Groupe Crelan









CLASSEMENT DES BANQUES BELGES RETAIL EXERCICE 2014

(d'après le total des fonds propres en mio EUR)

Établissement	Fonds propres
BNP Paribas Fortis	20.254
KBC	11.676
ING Belgique	9.996
Belfius	7.804
Argenta	1.550
Crelan	1.417
AXA	1.122
Record	909
CBC	517
Bpost	373

Source: Febelfin 'Classement des banques de droit belge selon les fonds propres'

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

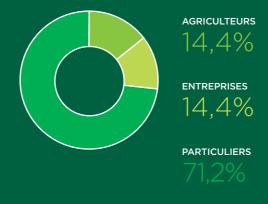
RATIOS 2015 GROUPE CRELAN

ROE



TIER 1

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS



NOUVEAUX CRÉDITS OCTROYÉS

(en mio EUR)



RÉSULTAT CONSOLIDÉ GROUPE CRELAN*

(en mio EUR)

Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)

Crédits à la clientèle (IFRS)

Prêts et créances

Portefeuille financier

Fonds propres (y compris capital coopératif)

Total de l'actif

Résultat net

2014	2015	Evolution
20.555,26	17.588,31	-14,43%
15.932,80	15.286,05	-4,06%
17.172,18	15.886,45	-7,49%
4.465,29	2.168,55	-51,44%
1.416,70	1.182,21	-16,55%
23.257,18	22.634,87	-2,68%
61,65	40,59	-34,15%

* Événements importants

Crelan et le Crédit Mutuel Arkéa ont conclu un accord relatif à la vente de Keytrade Bank. Après approbation de cet accord par les autorités de contrôle, cette transaction sera achevée dans le courant de 2016. Conformément à la norme IFRS 5. les chiffres de Keytrade Bank ont été insérés séparément dans le bilan de 2015 sous la rubrique «détenus en vue de la vente». Il s'ensuit une baisse dans les rubriques bilantaires Dépôts à la clientèle et Portefeuille financier.

La diminution de l'actif total est principalement attribuable à des remboursements anticipés de crédits dans le cadre de refinancements.

En juin 2015, la caisse coopérative CrelanCo a repris l'entièreté des parts de Crelan qui appartenaient au Crédit Agricole français. Depuis, Crelan est une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif. Cette reprise explique la baisse des fonds propres en 2015.

vert qu'elle avait été victime d'une fraude organisée depuis l'étranger.

Début 2016. Crelan a décou-

La banque a enregistré le préjudice, en grande partie en 2015, réduisant ainsi le résultat net de l'exercice 2015. Sans cet impact, Crelan aurait réalisé, en 2015, un résultat de 71 mio EUR. Grâce à la gestion prudente des dernières années, la banque peut supporter entièrement ce dommage sans que cela n'ait de conséquences pour ses clients et ses coopérateurs et sans mettre sa solvabilité en difficulté.

Comité de Direction & organigramme



LUC VERSELE

JORIS CNOCKAERT Secrétariat Général & Affaires juridiques

ISABELLE D'HAENINCK
Communication Interne
& Institutionnelle

WOUTER VAN HOUTTE
Contrôle de Gestion

DANNY WAILLY Audit



PHILIPPE VOISIN
Administrateur-directeur

EUGEEN DIELTIËNS General Compliance

PHILIPPE EULAERTS
Risk Management
& Contrôle Permanent



PETER VENNEMAN
Administrateur-directeur

ORTWIN DE VLIEGHER
Politique Commerciale
& Marketing

JAN HENDRICKX Direction commerciale Flandre Occidentale

PHILIPPE SINTOBIN
Direction commerciale
Wallonie

SIGRID VAN GEET
Crelan Insurance

KURT VOLDERS
Direction commerciale
Flandre Orientale



PATRICK LEWAHERT

YVES DANNEELS
Information Technology

KOEN DE VIDTS Banque digitale, Bo Marchés Financiers & Services Facilitaires

STEPHAN LEYSSEN
HR, Organisation
& Service Plaintes



JEAN-PAUL GRÉGOIRE

Administrateur-directeur

ANOUK BONGAERTS
Inspection du Réseau

PATRICK VISSERS Crédits



TOM OLINGER

Administrateur-directeu

JO BAETENS
Politique et Gestion
Placements & Flux

PHILIP TORTELBOOM
Politique financière

LUC VAN DE VOORDE Gestion Préventive, Contentieux & Successions

WOUTER VAN HOUTTE
Reporting



Structure du Groupe Crelan

La SA Crelan et les Caisses coopératives agréées, SCRL Agricaisse et CVBA Lanbokas, qui étaient liées par un principe de solidarité, formaient 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, depuis 1993. Le 5 novembre 2015, a eu lieu la fusion entre Agricaisse et Lanbokas en une grande caisse coopérative, à savoir la SCRL CrelanCo.

Depuis lors, CrelanCo forme, avec la SA Crelan, une fédération d'établissements de crédit dont la SA Crelan assume le rôle d'établissement central. Il existe une solidarité complète entre les deux entités de la fédération, ce qui explique pourquoi les résultats de la SA Crelan et ceux de cette caisse coopérative sont globalisés.

Les huit caisses coopératives régionales, qui complétaient historiquement l'ancrage coopératif de la fédération d'établissements de crédit et dont les statuts prévoyaient la solidarité avec les autres entités, ont également été incluses dans l'opération de fusion avec CrelanCo, le 5 novembre 2015, et ont donc cessé d'exister.

La fusion contribue à la transparence de la structure du groupe, réalise une simplification juridique, comptable et administrative, mais permet surtout d'unir les forces coopératives dispersées en une seule société coopérative solide et solvable.

Le capital coopératif de CrelanCo est détenu par plus de 289.000 agriculteurs et particuliers. La gestion

opérationnelle tant de la SA Crelan que de la coopérative CrelanCo est assurée par le Comité de Direction de la SA Crelan.

L'ensemble formé par la SA Crelan et CrelanCo 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.

Depuis le 18 juin 2015, CrelanCo détient, avec la Fédération des Caisses du Crédit Agricole, société coopérative œuvrant à la coordination des activités de CrelanCo et de la SA Crelan, 100% des actions et des droits de vote dans la SA Crelan.

Jusqu'au 18 juin 2015, 50% des actions de la SA Crelan, étaient détenues par la SAS Belgium CA, une société de droit français.

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

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

Dans le courant de 2014, les actionnaires français et belges ont conclu un accord selon lequel il fut convenu que l'actionnaire français transférerait sa participation dans la SA Crelan, soit 50% du total des actions aux actionnaires belges, Agricaisse et Lanbokas.

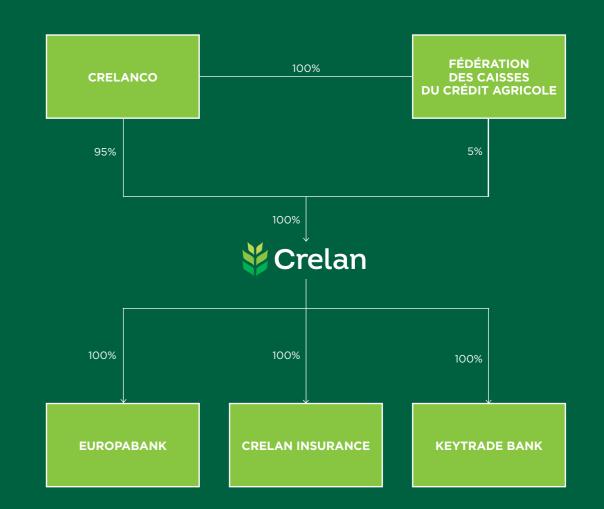
Après approbation par les autorités de contrôle, ce transfert a été finalisé le 18 juin 2015.

L'opération a été financée par les actionnaires belges sur fonds propres. Suite à cette opération, pour continuer à répondre aux exigences prudentielles en matière de fonds propres et de solvabilité au niveau du Groupe, Crelan devait augmenter ses fonds propres de quelque 200 mio EUR. Ce résultat fut réalisé grâce à la récolte de capital coopératif complémentaire et aux bénéfices non distribués.

Par ce transfert d'actions, Crelan est devenue, en 2015, 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 du Groupe Crelan en vertu de l'arrêté royal du 23 septembre 1992 relatif aux comptes consolidés des établissements de crédit.

Le schéma ci-après reprend la structure du Groupe Crelan sous forme simplifiée.



Actionnariat et stratégie de croissance

Dans la ligne stratégique de croissance externe, trois acquisitions ont eu lieu jusque 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% d'Europabank en 2004 et la reprise de Keytrade Bank s'est réalisée en plusieurs phases entre 2005 et 2007, la Banque détenant depuis lors, une participation de 100%.

Au cours de cette période, Crelan a également mené une réflexion approfondie quant à sa stratégie de positionnement en tant que bancassureur. 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 discrétionnaire 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 de

l'ex-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, optimaliser 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

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 et tablette «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 Crelan ne dispose pas de succursales.

Banque a pratiquement atteint le million, le total bilantaire a doublé et la part de marché s'est nettement améliorée.

Décision relative à la vente de Keytrade Bank

Après que Crelan soit devenue, en juin 2015, une banque 100% belge, il a été décidé stratégiquement que Crelan devrait se concentrer davantage sur le modèle de banque coopérative. Au cours de cette réflexion stratégique, les différentes options concernant l'avenir de Keytrade Bank ont été examinées.

Les principes de base étaient, d'une part, de focaliser Crelan sur le modèle de banque coopérative et, d'autre part, de garantir un bel avenir à Kevtrade Bank.

Il a été décidé de chercher un candidat-repreneur, garant de la croissance et du développement de la première banque en ligne en Belgique. Un processus de vente a été lancé et de nombreux acquéreurs potentiels de différentes nationalités ont exprimé leur intérêt.

Le 7 décembre. Crelan a annoncé mener des négociations exclusives avec la banque française, le Crédit Mutuel Arkéa, pour la vente de sa filiale, Keytrade Bank.

Après information et consultation des représentants du personnel des différentes entités. Crelan et le Crédit Mutuel Arkéa ont signé, le 27 janvier 2016, un accord concernant la vente de Keytrade Bank.

Après approbation par les autorités de contrôle. la vente sera normalement finalisée dans le courant du premier semestre 2016.



Corporate Governance

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE DIRECTION

En 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises. En son sein, fonctionnent le Comité d'Audit, le Comité de Rémunération, le Comité des Risques, le Comité de Nomination et le Comité Stratégique, qui prépare les axes stratégiques pour le Conseil.

L'Assemblée Générale du 23 avril 2015 a renouvelé les mandats de M. Fernand George, vice-président du Conseil d'Administration, pour une période de 5 ans et de M. Hendrik Vandamme pour une période de 6 ans, tous deux administrateurs-représentants de Lanbokas. Cette Assemblée Générale a également reconduit les mandats de M. Robert Joly pour une période de 5 ans et de M. Yvan Hayez pour une période de 6 ans, tous deux administrateurs-représentants d'Agricaisse.

Comme les mandats de MM. Jean-Pierre Laporte, Bernard Pacory et François Pinchon, tous administrateurs-représentants de Belgium CA, expiraient lors de l'Assemblée Générale et comme le transfert des actions de Belgium CA aux Caisses belges était presque clôturé, ces mandats ont été prolongés pour une période maximale d'un an, ces mandats prenant prématurément fin en date du transfert des actions.

L'Assemblée Générale a, de même, décidé de prolonger le mandat de M. Luc Versele, Administrateur et Président du Comité de Direction, pour une période de 5 ans et le mandat M. Patrick Lewahert, Administrateur-Membre du Comité de Direction, pour une période de 2 ans.

Le 18 juin 2015, une Assemblée Générale Extraordinaire a eu lieu, qui a pris connaissance de la démission des administrateurs-représentants de Belgium CA, à savoir MM. François Pinchon, Jean-Pierre Laporte et Bernard Pacory, suite à la finalisation de la cession des actions entre les actionnaires français et belges.

Cette Assemblée Générale Extraordinaire a aussi noté la résiliation du mandat d'Administrateur de M. Yves Panneels et a nommé cinq nouveaux administrateurs pour une période de 6 ans: Mmes Ann Dieleman et Marianne Streel et M.M. Clair Ysebaert, Xavier Gellynck et René Bernaerdt.

Cette Assemblée Générale Extraordinaire a également nommé, pour une période de 6 ans, trois nouveaux administrateurs indépendants qui siégeront en tant qu'Administrateurs Indépendants à côté de M. Freddy Willockx (BVBA Sotelcu) au Conseil d'Administration et dans les différents comités créés au sein du Conseil d'Administration:

- · Mme Catherine Houssa
- Mme Heidi Cortois
- · M. Alain Diéval

Ces administrateurs indépendants, de par leurs connaissances et expérience et en raison de leur jugement indépendant, garantissent, à la fois au Conseil d'Administration et dans les différents comités dans lesquels ils siègent, un processus décisionnel

objectif au sein de la banque et ils veillent au respect des règles relatives à la gestion des risques, à la compliance, à l'éthique et aux bonnes pratiques au sein de la banque.

Suite à sa nouvelle composition, le Conseil d'Administration a décidé, le 18 juin 2015, de constituer les comités, créés au sein du Conseil d'Administration conformément à la loi du 25 avril 2014, de la façon reprise ci-après, page 22.

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 hors du Groupe Crelan par ses administrateurs et dirigeants effectifs. La Banque répond à cette exigence par le biais d'une publication sur le site internet de Crelan (www.crelan.be).



Constitution des Comités au sein du Conseil de Crelan SA

COMITÉ D'AUDIT

Freddy Willockx (BVBA Sotelcu), Président Catherine Houssa Fernand George Yvan Hayez Hendrik Vandamme

Le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Direction peuvent être invités aux réunions du Comité d'Audit.

COMITÉ DES RISQUES

Alain Diéval, Président Heidi Cortois Xavier Gellynck Robert Joly

Le membre du Comité de Direction, ayant les Risques dans ses attributions, peut être invité au Comité des Risques.

COMITÉ DE NOMINATION

Jean-Pierre Dubois, Président Freddy Willockx (BVBA Sotelcu) Fernand George Yvan Hayez Hendrik Vandamme

Le Président du Comité de Direction peut être convié aux réunions du Comité de Nomination.

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Alain Diéval, Président Robert Joly Clair Ysebaert

Le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Direction peuvent être invités aux réunions du Comité de Rémunération.

Photode g. à dr.: Alain Diéval, Peter Venneman, Freddy Willockx, Fernand George, Ann Dieleman, Joris Cnockaert, Robert Joly, Hendrik Vandamme, Marianne Streel, Yvan Hayez, Jean-Pierre Dubois, René Bernaerdt, Luc Versele, Jean-Paul Grégoire, Catherine Houssa, Patrick Lawahert, Haidi Cartais, Philippe Voisin, Tom Olipper, Clair Ysebaert, Absent sur la photo: Yayier Gallynck

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 2015:

M. François Pinchon a remis son mandat d'administrateur après que le Crédit Agricole France se soit retiré de l'actionnariat de Crelan.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à cinq reprises.

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

En raison de la non-reconduction de KPMG en tant que commissaire par l'Assemblée Générale du 27 avril 2015, Deloitte Réviseurs d'Entreprises, représentée par M. Philip Maeyaert, est désormais le seul commissaire de la banque.

Europabank

Le 30 septembre 2015, M. Rudy Van Hecke, qui a pris sa pension, a quitté la banque en tant que président du Comité de Direction. Il a été remplacé en tant que CEO par M. Rudi Vanlangendyck.

Lors de sa réunion du 21 septembre, le Conseil d'Administration a pris note de la démission de M. Rudy Van Hecke en tant qu'administrateur.

M. Rudy Van Hecke siégeait depuis 1996 au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a nom-

mé M. Rudi Vanlangendyck en tant qu'administrateur pour succéder à M. Van Hecke.

Jusqu'au 30 septembre, M. Rudi Vanlangendyck était Directeur Comptabilité et Contrôle de Gestion chez Crelan SA.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises, en 2015.

Crelan Insurance

En 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni à quatre reprises.

La composition du Comité de Direction et du Conseil d'Administration est restée inchangée.

COMMISSAIRE

Les comptes consolidés du Groupe Crelan sont contrôlés par Deloitte depuis 2005. Le 24 avril 2014, l'Assemblée Générale a renouvelé le mandat de Deloitte en tant que commissaire et ce, pour une période de 3 ans. Le cabinet Deloitte est ici représenté par MM. Philip Maeyaert et Bernard De Meulemeester.

MODIFICATIONS STATUTAIRES

Les statuts de la SA Crelan ont été modifiés pour la dernière fois, le 10 juin 2014, suite à la résiliation de la convention d'actionnaires et à la signature de l'accord cadre relatif au transfert des actions entre les actionnaires belges et français. À l'époque, les articles ont également été adaptés en référant à la loi bancaire du 25 avril 2014.

Les statuts n'ont, ensuite, plus été modifiés.

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 la banque 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 février, 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 de la Banque 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.

La rémunération des membres du Comité de Direction comprend une partie fixe 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, représenter 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 les administrateurs indépendants reçoivent également une rémunération forfaitaire annuelle.

En 2015, la rémunération totale des administrateurs de la SA Crelan s'est élevée à 3 millions EUR. La rémunération totale des administrateurs du Groupe Crelan a atteint 5,6 millions EUR.

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

Maîtrise des risques Évolution des missions-clés

La structure pyramidale des comités Risque crédit, Risques financiers, Risques opérationnels, Risques informatiques et le suivi des filiales qui rapportent au Global Risk Comité ou directement au Comité de Direction, ont été maintenus.

GESTION GÉNÉRAL E 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, du suivi du risque financier et du suivi du contrôle permanent & des risques opérationnels.

Depuis 2014, les analystes gros risques sont intégrés dans la direction Risk Management. Une des tâches de ces analystes concerne l'émission de conseils indépendants et motivés sur des dossiers (crédit) qui, en raison de leurs montants et/ou de leur degré de risque, nécessitent 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 a été 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.

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.

En 2015, la nouvelle réglementation en matière de forbearance a été implémentée. Elle concerne l'identification des contreparties dont la situation s'est dégradée

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 des ratios pour le risque de liquidité (LCR).

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.

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

Aussi bien le gap de taux fixe interne que le rapportage réglementaire du risque de taux sont contrôlés par RMF.

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

RISQUES OPÉRATIONNEL'S

Cette activité est exercée par le département CPRO (Contrôle permanent & Risques Opérationnels).

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

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.

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.

Plan de rétablissement (recovery plan)

En 2015, un plan de rétablissement (recovery plan) a Suite au transfert des actions entre les actionété élaboré conformément à la communication de la BNB du 8 avril 2015.

mesure les processus sont sensibles au risque et pour Ce rapport a été rédigé sur une base consolidée pour le Groupe Crelan, hors Crelan Insurance. Crelan Insurance est actuellement considérée comme immatérielle, mais elle fera peut-être partie des plans de rétablissement à l'avenir.

> Plusieurs indicateurs de risque ont été mis en place en matière de solvabilité, de liquidité et de rentabilité.

> Pour chaque indicateur, des seuils d'alerte et un seuil de rétablissement critique ont été définis. En cas de dépassement, des options de redressement efficaces peuvent potentiellement être activées.

> Six scénarios ont été développés: crise de liquidités, taux d'intérêt bas pour une longue période, crise des obligations souveraines, crise relative aux crédits retail/wholesale, crise générale (crise systémique) et un scénario particulier et spécifique.

> Pour chacun de ces 6 scénarios, 4 options de rétablissement possibles ont été identifiées, qui peuvent rapidement être converties en pratique. Selon les scénarios poursuivis, 1, 2, 3 ou toutes les 4 options seront converties en pratique.

> Dans chacun de ces cas, les options de rétablissement escomptées permettent au Groupe Crelan de sortir de la zone de danger.

POLITIQUE D'INTÉGRITÉ

naires français et belges, la collaboration avec le Crédit Agricole France en matière de screening des transactions financières a été réduite.

Cela a pu être réalisé rapidement dans le courant du second semestre. Crelan a mis en place les outils nécessaires pour surveiller les transactions des clients de manière autonome sur sa propre plate-forme.

Dans le cadre des devoirs de vigilance envers les opérations atypiques, les règles internes ont été clarifiées dans le courant de 2015 et expliquées aux agents et à leurs collaborateurs, et ce, tant en matière de rapatriement de fonds de l'étranger qu'en matière de transactions en liquide. Par ailleurs, une lettre d'information "Info Compliance" a été élaborée autour des situations atypiques les plus fréquentes.

Les séances d'information annuelles pour les agents, qui ont eu lieu en mai et en juin 2015, ont repris les devoirs de vigilance comme thème central et ont développé, en plus, le thème de la responsabilité pénale possible dans le cadre de la loi sur le blanchiment. Un module d'e-learning sur le thème du blanchiment d'argent a été élaboré fin 2015 et il sera mis à disposition des agents en 2016.

En ce qui concerne la directive MiFID relative à la protection des investisseurs, Crelan espère que ses agents peuvent intervenir en toute circonstance en tant que conseiller en placement et peuvent ainsi offrir une valeur ajoutée aux clients. Ceci constitue un enjeu majeur à une époque où les clients trouvent péniblement leur chemin dans la nouvelle réalité des taux pour les placements très faibles. Ce rôle fondamental de l'agent en tant que conseiller en placement

se traduit dans le fait que les ordres de placement sont, en principe, toujours exécutés conformément aux recommandations et nécessitent donc un test d'aptitude. Le questionnaire, qui recueille les informations nécessaires auprès des clients pour réaliser ce test d'aptitude, a été complètement remanié. Une explication à ce sujet figure dans la dernière brochure relative à MiFID, destinée aux clients. Tous les agents et tous les collaborateurs des agences ont aussi suivi des séances de sensibilisation pour une application correcte de MiFID, suivies d'une session d'apprentissage électronique sur l'approche concrète.

La vaste fraude, découverte en janvier 2016, nécessite une sensibilisation interne approfondie en matière de prévention des fraudes au printemps 2016.

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, en tout ou en partie. à un service d'audit local (interne ou externe).

Les modalités spécifiques de l'outsourcing de la fonction d'audit interne vers le département Audit de Crelan sont détaillées dans un Service Level Agree-

Constatation d'une fraude, début 2016:

Le 14 janvier 2016, on a constaté que la banque avait été victime d'une grande fraude. Il s'agit d'une fraude dite "au faux président". Cela signifie que les fraudeurs ont usurpé l'identité du CEO et ont, de cette manière, donné des instructions et leur vérification. à des collaborateurs internes pour transférer des fonds sous de faux prétextes. Il s'agit d'une des techniques de fraude les plus ingénieuses dans le monde des affaires, très souvent utilisée ces dernières années par des organisations criminelles ayant des ramifications dans différents pays. La banque a ainsi été escroquée par des fraudeurs depuis l'étranger.

Crelan dispose pourtant de procédures strictes pour prévenir les fraudes et Crelan sensibilise d'ailleurs constamment ses collaborateurs en la matière.

Il s'agit d'une fraude de près de 70 mio EUR.

Les faits ont été découverts lors de contrôles internes. À la suite de ces faits, des mesures complémentaires exceptionnelles ont été prises afin de renforcer les procédures internes de sécurité

Les clients et les coopérateurs n'ont pas été affectés par ce préjudice.

Par le passé, suffisamment de réserves ont été constituées pour pouvoir supporter ce préjudice sans conséquence pour les clients et les coopérateurs. La rentabilité demeure intacte et le ratio de solvabilité reste supérieur à 13%.

Une enquête tant interne qu'externe a été commandée et Crelan collabore pleinement avec la justice qui enquête cette affaire de fraude.

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.

Dans le contexte d'une approche «Risk Based Auditing», le département Audit a également mis à jour, en 2015, «l'Univers Audit», suite aux nouvelles réglementations ou aux activités nouvelles ou modifiées.

sur différents domaines, entre autres sur CRD IV, 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 2015. 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.

INSPECTION DU RÉSEAU

La mission de l'Inspection consiste à mettre en place un système d'inspection efficace et différentié qui, à côté de son rôle pur de contrôle et de répression. soit également un système travaillant préventivement et prévenant donc fraudes et préjudices.

Les missions d'Audit, réalisées l'an dernier, portaient En d'autres termes, la mission de l'Inspection vis-àvis des agences est à la fois répressive et préventive. Pour ce faire, un modèle de qualité, attribuant à chaque agence une cotation du risque à part entière, a été développé.

> L'organisation du service Inspection a été développée autour de ce modèle de qualité. L'Inspection est divisée en trois équipes, à savoir:

- L'équipe Inspecteurs
- L'équipe Gestionnaires de dossiers
- L'équipe Prévention des risques en agences

Les gestionnaires de dossiers s'occupent de la préparation des dossiers d'inspection pour les inspecteurs. Ils effectuent également un suivi à posteriori de ces dossiers lorsqu'ils reviennent au siège central après l'inspection sur place. En plus, un contrôle périodique est exercé sur toutes les agences par les collaborateurs internes, indépendamment de la préparation et du contrôle ultérieur des inspections sur place.

Les contrôles effectués par les gestionnaires de dossiers sont de nature administrative et comptable.

Les inspecteurs effectuent des contrôles inopinés dans les agences. La fréquence des contrôles comme l'importance du contrôle par sondage sont déterminés par le scoring de l'agence concernée.

À côté des inspections standard, des contrôles de caisse et, éventuellement, des inspections thématiques ad hoc sont effectués.

Les collaborateurs de l'équipe Prévention des risques En principe, automatiquement, en suivant ces instrucen agences sont responsables d'un certain nombre d'investigations ponctuelles et sensibles telles que: dépistage préalable et conseil concernant les candidats agents, dépistage préalable et conseil concernant • les candidats collaborateurs d'agence, 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, contrôles après hold-ups...

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

Lorsque la solution à un problème concerne plusieurs sections, le dossier passera du COK au comité BAC (Bemiddelings-en adviescomité = Comité d'arbitrage et de conseil), qui est composé de membres de différentes sections et qui dispose d'un plus grand pouvoir de décision. Les résultats des discussions au comité BAC sont rapportés 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 entre les agents et la banque.

- respectera la législation sur le blanchiment;
- appliquera correctement la réglementation
- évitera les mécanismes particuliers;
- suivra correctement les recommandations de la FSMA.

Il a été explicitement demandé par le Conseil d'Administration et par le Comité d'Audit à la direc-Les constatations effectuées lors des contrôles sont tion et au service Inspection de surveiller étroitement que ces règles soient strictement respectées.



Lignes directrices et politique commerciale

RESSOURCES HUMAINES

Au 31 décembre 2015, 1.422 membres du personnel font partie du Groupe Crelan dont 948 chez Crelan, 10 chez Crelan Insurance, 329 chez Europabank et 135 chez Keytrade Bank.

Si l'on ajoute au personnel salarié des différentes entités du Groupe, les 1.926 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 3.348 personnes.

Malgré une baisse globale de la main d'œuvre, essentiellement en raison du non-remplacement de collaborateurs partis en pension, 24 nouveaux collaborateurs ont été accueillis chez Crelan, en 2015: 16 avec un contrat à durée indéterminée et 8 avec un contrat à durée déterminée.

En matière de politique des ressources humaines et au niveau des réalisations concrètes en 2015, l'accent a été mis sur:

- La poursuite du développement et de l'informatisation des processus RH. Un système intégré de paie et d'information du personnel a été mis en place, de même qu'un soutien technologique en matière de recrutement, de gestion des performances et des talents et de formation des collaborateurs du siège central et du réseau d'agences
- L'encouragement et l'intensification de l'amé-

lioration continue des processus au sein de la banque, entre autres en préparation des grands projets informatiques

- L'initiation et l'accompagnement des changements au sein de la structure organisationnelle en fonction d'une efficacité accrue et d'une approche des processus selon le principe du bout-à-bout
- La poursuite du développement d'une politique de rémunération souple
- La mise en œuvre d'un certain nombre de possibilités de fin de carrière
- Le dépistage des pratiques RH, en collaboration avec le Top Employers Institute
- La redéfinition de la formation pour les nouveaux employés du réseau avec l'intention de contribuer, au moyen de l'offre de formations, à un service précis et de haute qualité en faveur des clients
- L'offre de formation de compétences et d'aptitudes pour les collaborateurs au sein de la banque
- Les investissements dans l'e-learning

Projet HR-improve: un système d'information du personnel intégré + soutien des processus RH

En 2015, le logiciel existant des RH pour le calcul

des salaires ainsi que le système d'information et des données RH ont été remplacés par une nouvelle application informatique en vue d'une gestion efficace et intégrale des données et des rapportages RH.

En outre, plusieurs autres processus RH, notamment le recrutement, la formation, la performance et le développement des talents, ont été informatisés, le tout dans une nouvelle solution informatique intégrée. "My talent tool".

My Talent Tool offre aux collaborateurs et aux responsables de larges possibilités de consulter, gérer et actualiser les données qui les concernent. Les collaborateurs peuvent ainsi, à tout moment, consulter leurs fiches de rémunération, l'historique des formations, les évaluations, les objectifs personnels, leurs progrès... Ils ont également la possibilité de spécifier leurs centres d'intérêt et leurs aspirations, gérer leur propre plan de développement et actualiser leurs propres données personnelles...

My Talent Tool est structuré en fonction d'un soutien maximum des collaborateurs et des responsables au "développement des talents" sous différents angles:

- «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 forma-

tions pour le personnel et les collaborateurs des agences de façon entièrement automatisée et d'offrir, entre autres, un accès aisé à l'e-learning

- "job search", orienté vers le soutien dynamique du marché du travail interne et vers le processus de recrutement de candidats externes avec un lien vers les médias sociaux et en vue de faciliter la communication avec les candidats-collabora-
- «talent view», axé sur la détection des aspirations et des talents des collaborateurs et sur le développement actif de sa propre carrière en fonction des besoins au sein de la banque à court et à long terme.

Amélioration continue des processus

Dans le cadre de "T4C" (together for our clients), un projet autour de l'orientation clients dans la banque, l'accent portait, en 2015, sur "l'amélioration continue des processus" en fonction des besoins du client.

Pour ce faire, des responsables, des analystes de processus et des gestionnaires de processus de différentes sections ont appris à utiliser des méthodes spécifiques pour pouvoir réaliser des modifications de procédures dans leurs propres domaines et ainsi anticiper et diriger la mise en place de nouvelles applications informatiques futures.

Initiatives de formation

Dans le cadre de Learning & Development, l'accent a été mis en 2015 sur les initiatives suivantes:













- leurs collaborateurs a été redessiné en vue d'une meilleure coordination des formations sur les produits, les applications et la vente, et d'une approche plus ciblée adaptée à chaque participant.
- L'offre de formations pour le siège central a été élargie aux formations en compétences et aptitudes diverses répondant aux besoins spécifiques de certains groupes cibles: entre autres, programmes de coaching d'équipe, ateliers d'orientation avec impact, planification stratégique, négociation win-win...
- L'an dernier, trois séances de Crelan Inspirations ont été également organisées pour les collaborateurs de Crelan. Chaque fois, un orateur externe est venu développer un thème actuel. Peter Hinssen a parlé de "Collaboration & Innovation", Geert Noels a développé le modèle de banque coopérative et Björn Joos a parlé du "Marketing à l'ère numérique".

L'année dernière, l'apprentissage numérique (e-learning) a reçu un encadrement structurel au sein de la banque et a largement été utilisé, entre autres, dans • le cadre de MiFID et de la compliance.

Analyse des pratiques RH: Crelan 'Top Employer 2016'

Crelan, certifiée Top Employer België/Belgique 2016!!!

Crelan est certifiée pour l'excellente politique de l'entreprise en matière de personnel.

• Le programme de formation pour les agents et L'enquête annuelle internationale du Top Employers Institute reconnaît les employeurs de référence partout dans le monde: entreprises offrant d'excellentes conditions de travail, soutenant le développement des talents à tous les niveaux au sein de l'entreprise et visant à améliorer constamment les conditions de travail. Le 10 février 2016, Crelan a reçu la certification exclusive Top Employer België/Belgique 2016.

> Dans le cadre de la procédure Top Employer, les entreprises participantes doivent se soumettre à un examen approfondi: l'enquête internationale HR Best Practices du Top Employers Institute.

> La validité du processus est garantie par un tiers indépendant qui soumet toutes les réponses à un audit. Cela signifie que les excellentes conditions de travail ont été prouvées par l'enquête, valant à Crelan une place dans le club sélect des Top Employers certifiés. Le Top Employers Institute a jugé l'offre de Crelan à ses employés, à l'aide des critères suivants:

- Talent Strategy
- Workforce Planning
- On-boarding
- Learning & Development
- Performance Management
- Leadership Development
- Career & Succession Management
- Compensation & Benefits
- Culture

Steven Van Raemdonck, deputy country manager pour le Top Employers Institute: "Des conditions de travail optimales assurent que les employés puissent se développer à la fois au niveau personnel et au niveau professionnel. Notre enquête approfondie a démontré que Crelan offre un excellent environnement de travail et propose une large gamme d'initiatives créatrices, allant de conditions de travail secondaires aux programmes de gestion de la performance bien concus. Ces actions cadrent bien avec la culture de l'entreprise."

Proiets sociaux

En 2015, Crelan a encore renforcé son ancrage coopératif: elle est devenue une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif. CrelanCo est la nouvelle Caisse coopérative solide derrière Crelan. Crelan veut plus que jamais appliquer la philosophie coopérative, aussi bien dans la politique de tous les jours que dans les initiatives que la banque soutient. Solidaire, proche, responsable et respectueuse: telle est la facon dont nous voulons entretenir les relations avec nos clients et coopérateurs, telle est la façon dont nous voulons renforcer la philosophie coopérative.

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 à la base de CrelanCo, elles-mêmes créées pour soutenir l'agriculture. Il n'est donc pas surprenant que Crelan 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 2015, la Chaire Crelan pour la promotion de l'innovation dans l'agriculture durable a été lancée à l'Université de Gand. Cette chaire examine comment les connaissances, disponibles à la Faculté des bio-ingénieurs 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 bien sûr également la recherche pour y arriver. En novembre, la banque a annoncé la prolongation de cette Chaire Crelan pour l'année 2016.

Crelan Agri Academy

Le Crelan Agri Academy, un centre de connaissances et de formation en agriculture, a organisé, en 2015, en collaboration avec le CCAB (Centrum voor Agrarische Boekhouding), différentes formations à l'attention des collaborateurs et des agents de la banque. Elles concernaient, notamment, les nouvelles aides ADISA/VLIF ou encore, les solutions de Crelan aux problèmes temporaires éventuels de trésorerie, rencontrés par certains agriculteurs ou horticulteurs.

Crelan Agri Innovation Awards

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

Crelan a décidé de moderniser et d'adapter son concept. Les Awards ont reçu un nouveau nom: les











Crelan Agri Innovation Awards, où l'accent est mis sur l'innovation et l'aspect pratique, et ce en ligne avec la Chaire Crelan. La banque a ainsi distribué quatre Awards, deux prix pour l'année académique 2013-2014 et deux pour l'année académique 2014-2015. Deux masters ingénieurs industriels en agronomie et leur haute école ont reçu, en plus du trophée, une somme d'argent. Les deux Awards pour des masters bio-ingénieurs ont aussi procuré une somme d'argent Événements et foires agricoles à chaque lauréat et à son université.

Crelan sponsorise également le prix de l'ABER (Association Belge d'Économie Rurale) pour la meilleure thèse de doctorat, qui a été distribué lors du même événement.

Les Crelan Agri Innovation Awards sont dorénavant décernés tous les ans, alternativement en Flandre et en Wallonie.

En 2015, ces prix ont été remis lors d'un symposium consacré à l'innovation, terreau de l'entreprenariat, qui s'est tenu dans les bâtiments de la Faculté des bio-ingénieurs de l'Université de 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 81ème Foire agricole, forestière et agroalimentaire de Libramont, que la banque sponsorisait pour la 41ème fois, Crelan a présenté la neuvième édition de l'Indice de Confiance. Ce sondage unique a permis, comme chaque année, de faire un état des lieux des différentes thématiques animant

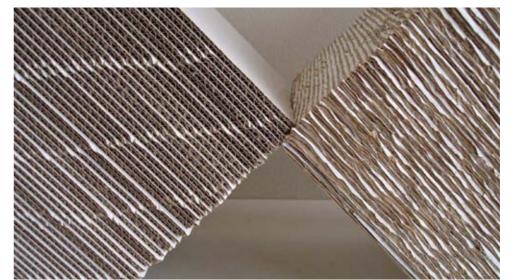
le secteur. En 2015, nous avons observé une diminution générale de la confiance dans le secteur, l'avenir offrant cependant des opportunités. Une réglementation stable et claire, un cadre environnemental acceptable et des prix équitables sont certainement des conditions importantes qui devraient stimuler à nouveau la confiance.

En 2015, 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 d'Agribex, le Salon International de l'Agriculture, de l'Élevage, du Jardin et des Espaces verts. Pour la 12ème fois consécutive, la banque était sponsor principal de la Foire axée, en 2015, sur quatre îlots thématiques en vue de favoriser l'interaction avec le public: smart farming, feed the future, workshop live et garden passion.

Mécénat

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 Crelan AA Drink, la première équipe professionnelle des dépliants.

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

Bienfaisance et microfinancement

Comme chaque année, Crelan a aussi soutenu un certain nombre de projets de bienfaisance. Il s'agit de projets où les employés de Crelan sont concernés. Pour Crelan, un projet caritatif signifie plus que simplement donner de l'argent, cela représente un engagement de la banque et de ses collaborateurs.

Par ailleurs, en 2015, Crelan a décidé de collaborer avec Incofin. Par cet investissement. Crelan soutient les pays en voie de développement.

Le fonds Incofin octroie des moyens financiers à des institutions de microfinancement dans les pays du Tiers-Monde, qui sont sélectionnées, entre autres, sur base de leur impact sur le développement social de la population locale défavorisée. Les institutions de microfinancement utilisent ces moyens en accordant des "micro-crédits" à des projets locaux de petite envergure, mais rentables. Incofin apporte, de cette façon, une contribution importante au développement économique des pays du Tiers-Monde et veille à ce que ses fonds soient bien dépensés.

Sponsoring sportif

de cyclo-cross en Belgique qui renforce concrètement le lien entre les supporters et les amateurs de la discipline. Les amateurs pouvaient, en effet, rejoindre l'équipe et bénéficier, tout au long de la saison, de nombreux avantages. C'était une des initiatives permettant à la banque de rapprocher le cyclo-cross des cyclistes amateurs. Crelan est une banque à taille humaine, une banque proche de ses clients. Ce sponsoring sportif s'y intègre parfaitement.

En mars 2016, Sven Nys a mis fin à sa fabuleuse carrière, mais Crelan n'arrête pas pour autant son soutien au cyclisme. En janvier 2016, la nouvelle équipe cycliste Crelan-Vastgoedservice a vu le jour. Crelan reste donc présente en cyclo-cross et revient sur la route. Crelan se réjouit donc de devenir ainsi le sponsor de Wout Van Aert, qui s'affirme de plus en plus comme le successeur de Sven Nys et qui est devenu, en janvier 2016, champion de Belgique et champion du Monde et a terminé la saison par un grand chelem.

Depuis 2011, Crelan a également lié son nom à l'athlétisme belge, en sponsorisant les chouchous du public: Olivia, Jonathan, Kevin et Dylan Borlée. Le nom de la banque trône sur les dossards de tous les athlètes belges et, depuis 2014, Crelan est le partenaire principal des Belgian Tornados (l'équipe du relais 4x400 mètres hommes) et de la Ligue d'Athlétisme Belge.

Depuis 2008, Crelan est le partenaire fidèle de Sven En mars 2015, lors des championnats d'Europe en Nys. Cela s'est traduit, en 2014, par la création de salle, nos Belgian Tornados ont remporté la médaille d'or et signé un nouveau record d'Europe en salle à Prague. Au mois de mai, aux Bahamas, le relais belge du 4x400m a décroché une brillante troisième place aux Mondiaux de relais et aux championnats du monde à Pékin, ils ont réussi une fois de plus à améliorer le record de Belgique.

La banque soutient donc, d'une part, les grands noms de l'athlétisme belge et promeut le 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 persévérance sont les valeurs-clés et nous avons choisi sciemment les frères Borlée qui aiment s'identifier aux valeurs coopératives de la banque.

Crelan est également présente, depuis plusieurs années, en basket et est devenue, en 2015, le sponsor principal de l'équipe Okapi Aalstar, rebaptisée Crelan Okapi Aalstar. Originaire d'Alost, cette équipe, célèbre pour son accueil enthousiaste et familial, joue toujours un rôle en haut du classement. Elle s'est qualifiée pour les demi-finales de la Coupe de Belgique.

Grâce à ce sponsoring et à quelques aménagements importants dans le 'Forum', le siège de cette équipe, Crelan accroît sa visibilité auprès de tous les fans de basket, en Belgique.

Crelan considère le sport comme un élément indispensable à un mode de vie sain et équilibré ainsi que comme facteur de cohésion sociale pour rapprocher les gens. Notre engagement dans le cyclisme, l'athlétisme et le basket-ball nous permettent de mettre nos principes en pratique.

Réseau commercial

Au 31 décembre 2015, le Groupe Crelan comptait 733 points de vente, soit 45 de moins qu'en 2014. La diminution du nombre d'agences dans le courant de 2015 est due essentiellement 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 l'agence du siège de Bruxelles, dirigée par un collaborateur salarié, les 685 points de vente de la SA Crelan sont gérés par des agents indépendants. Fin 2015, les agences étaient équipées de 247 selfbanks. dont 80 avec la fonction cash-in/recycling et 36 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 poursuit, depuis 2014, le développement de son canal de vente en ligne «Crelan Direct». En 2015, en plus de l'application pour smartphones 'Crelan Mobile', lancée en 2014, une application, plus développée pour les utilisateurs de tablettes, a été mise à la disposition de la clientèle.

Nouveaux développements informatiques

Au premier trimestre 2015, une étude a été réalisée sur la façon dont Crelan voit l'évolution des appli-













cations de la banque au cours des dix prochaines années. Il a été décidé de remplacer la plupart des systèmes opérationnels, à l'exception de ceux des marchés financiers et des assurances, par une suite standardisée d'applications de Sopra, Sopra Banking Platform (SBP). Ce grand projet s'intitule "NEXT".

Pour les comptes et les titres des clients, cela signifie une mise à jour complète des applications Thaler et Kyudo, utilisées depuis 2004, et pour les crédits, cela signifie le remplacement des applications développées en interne et en service depuis 1999.

L'objectif de cette standardisation est d'acquérir des applications performantes sur les marchés spécialisés de logiciels, qui peuvent encore seulement être paramétrisées sans modification du code aux usages locaux. Cela permet de limiter les frais d'exploitation pour les utilisateurs, d'épargner sur les coûts de maintenance, par exemple, en faisant des mises à niveau à moindre coût, pour se conformer plus rapidement aux nouvelles exigences (souvent réglementaires) et pour déployer plus de développeurs dans les domaines d'importance stratégique. Nous pensons, entre autres, au renouvellement des applications des clients sur tablette et PC, au CRM (customer relationship management), à la reconnaissance automatisée des documents et à la signature électronique des documents.

Selon le planning, le projet NEXT devrait être complètement réalisé pour la mi-2018. Les projets nécessaires en la matière ont été définis, planifiés et démarrés. L'ensemble du programme est divisé en cinq

lots, répartis sur les deux années et demie à venir. Chaque année, deux lots seront mis en production. Au bout du compte, la quasi-totalité de l'informatique du back-office de la banque aura été renouvelée. En parallèle, un certain nombre de projets relatifs à la 'banque digitale' ont été définis et lancés. Ces divers

'banque digitale' ont été définis et lancés. Ces divers projets visent un renouvellement des applications utilisées par nos clients et nos agences, en utilisant les techniques les plus modernes. Ce projet s'intitule "Banque de l'Avenir".

On a, en outre, démarré une étude pour adapter le hardware et le software du système aux nouvelles exigences, en tenant compte de la volonté de simplification et de réduction des coûts. La première phase est terminée et les systèmes nécessaires ont été achetés pour pouvoir soutenir le renouvellement des applications. Une seconde phase concernant l'évolution à long terme se poursuivra en 2016.

En 2015, un tout nouvel intranet a été déployé, plus convivial et plus efficace.

2015 fut donc une année pleine de décisions stratégiques en matière d'informatique et de lancement de projets. À côté de cela, l'attention habituelle a été accordée aux remplacements en matière d'infrastructure (serveurs centraux et stockage), au renouvellement des imprimantes au siège central, aux projets en matière législative (réglementation MiFID), aux applications mobiles (smartphone et tablette), aux appareils Cash & More (les distributeurs automatiques de Crelan) avec fonction de recycling, à l'uniformisation des scanners en agences...

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. Les souscriptions aux compartiments de Crelan Fund (EconoFuture, EconoStocks et EconoNext) ont plus que doublé par rapport à 2014.

La collaboration étroite avec Amundi a été poursuivie et intensifiée. Il existe ainsi un échange d'expertise et d'information permanent entre les équipes d'Amundi et les sections Productmanagement et Politique d'investissement de Crelan et une large sélection de fonds d'Amundi est commercialisée par Crelan. En 2015, les

souscriptions dans ces fonds se sont élevées à plus de 562 mio EUR, soit une augmentation de plus de 46% par rapport à 2014.

Par ailleurs, au sein de la sicav Crelan Invest (où Amundi gère le portefeuille de placement), un nouveau compartiment a été lancé: Lock In, auquel il a été souscrit pour plus de 100 mio EUR. Crelan a également lancé avec Amundi deux produits structurés sous forme de notes. Ce faisant, Crelan est le partenaire le plus important d'Amundi en Belgique.

En ce qui concerne l'activité de Private Banking, une collaboration avec Crédit Agricole Luxembourg existe.

Crelan travaille également dans plusieurs domaines avec CACEIS, qui fait partie du Groupe Crédit Agricole (France). CACEIS Luxembourg est ainsi dépositaire pour un certain nombre de fonds ainsi que pour les instruments sous-jacents de Crelan Fund et de Crelan Invest. Pour ces derniers fonds, CACEIS Belgium joue le rôle d'administrateur et d'agent de transfert. En 2015, l'activité de banque dépositaire pour Crelan Fund a été transférée à CACEIS Luxembourg - Brussels branch.

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

CRFI AN

En 2015, Crelan est devenue 100% belge avec un ancrage 100% coopératif. Et ceci, grâce aux coopérateurs. Dans le courant de l'année 2015, le nombre de coopérateurs a continué d'augmenter de sorte qu'actuellement plus de 289.000 clients sont, pour partie, propriétaires de Crelan.

Ils ont été formellement informés par lettre de cette évolution importante dans la structure et l'identité de la banque. En reconnaissance de leur confiance, ils ont pu concourir pour gagner un des 1.000 duotickets pour les Crelan City Tours. Une trentaine de promenades guidées avec une touche gastronomique, ont ainsi été organisées spécialement pour les coopérateurs de Crelan dans onze des plus belles villes de Belgique. Une manière d'illustrer non seulement la relation étroite et privilégiée entre la banque et ses actionnaires coopératifs, mais aussi une manière de promouvoir l'interaction et le sens de la communauté entre les coopérateurs eux-mêmes.

Production

Dans l'ensemble, les objectifs ambitieux de production ont été réalisés en matière de patrimoine, de crédit et d'assurance. L'activité génératrice de commissions a, à nouveau, connu une solide croissance.

Les dépôts de la clientèle ont atteint 16,5 mia EUR et sont donc restés globalement stables malgré le niveau historiquement bas des taux d'intérêt.

Le volume sur les livrets d'épargne s'est maintenu.

L'encours des bons de caisse et des comptes à terme a diminué d'un peu moins de 5%, baisse compensée par la forte augmentation de plus de 9% des encours sur les comptes à vue.

Cependant, c'est surtout l'offre variée de produits hors bilan qui a été appréciée par la clientèle. La vente de fonds et de notes a augmenté globalement, en 2015, de plus de 20%. En particulier, les fonds diversifiés ont retenu l'attention.

Fin 2015, Crelan comptait 907.762 clients, soit une diminution de 2,16% par rapport à l'année précédente. Cette évolution est, en grande partie, une conséquence logique de la restructuration du réseau.

En 2015, à côté de l'application pour smartphone existante, 'Crelan Mobile', une application plus complète, a été mise à disposition des clients pour les utilisateurs de tablettes. En matière de moyens de paiement, la banque a enregistré une belle croissance du nombre d'utilisateurs actifs en ligne et mobiles. On a enregistré en moyenne une croissance de 1.600 utilisateurs actifs en ligne et de 2.800 d'utilisateurs actifs mobiles par mois. Près de 87% des virements s'effectuent actuellement par le biais d'un pc, d'un smartphone ou d'une tablette.

Au niveau des crédits, il a été accordé plus de 1,6 mia EUR en crédits logement hypothécaires. Un montant record, fortement influencé par la vague de refinancements dans le marché. Près de la moitié de la production en crédits logement chez Crelan concernait des refinancements de crédits existants. Il s'agissait pour près de 80% de ces refinancements, de crédits accordés par d'autres institutions financières. La production de prêts à tempérament aux particuliers a connu une augmentation remarquable de 114 mio EUR (+27%), soutenue en partie par l'environnement attractif des taux d'intérêt. Malgré la production record en crédits logement, l'encours des crédits logement a diminué de +/- 4%, entre autres, à cause de la forte augmentation des remboursements anticipés (quasi trois fois plus élevés qu'en 2014). Ce phénomène peut s'expliquer par le contexte des taux très bas.

En 2015, le segment professionnel (PME & Indépendants) a été caractérisé par la stabilité du nombre de clients, quelque 103.000 dont 70% pas sous forme de société.

Le marché reste prudent et difficile. Cela ressort de la montagne de liquidités qui stagne sur les comptes des entreprises belges, du nombre élevé de faillites, de la faiblesse de la demande de crédits et de la forte pression sur les tarifs en raison de la concurrence accrue.

Après le déclin constaté en 2014, la production de crédits aux petites entreprises et aux indépendants s'est partiellement restaurée. La production globale de ces crédits a augmenté de 7,5% par rapport à 2014. Dans les crédits d'investissement à long terme, on enregistre même une progression de 15%. On peut, en outre, remarquer une augmentation continue de la production de prêts à tempérament professionnels (+10% par rapport à 2014) et une augmentation de la production de Straight Loans de 12,5% par rapport à l'année dernière.

Agriculture

Le secteur agricole belge est axé sur l'exportation et est donc sensible aux événements économiques et géopolitiques.

Le krach boursier en Chine et la prolongation de l'embargo russe sur les produits agricoles européens ont entraîné une baisse de la demande. En plus, la réduction des subventions européennes, décidées dans le cadre de la réforme de la PAC, affecte les ressources disponibles pour les agriculteurs en fin d'année.

La banque tient compte de tous ces éléments et développe, depuis juillet 2015, une communication spécifique pour le réseau d'agents de Crelan.

Crelan a également participé à diverses réunions, organisées par Febelfin, qui étaient destinées à permettre au secteur bancaire de réfléchir à des mesures de soutien au secteur agricole. Elle a également participé à différentes réunions, organisées par les autorités régionales et fédérales, responsables de l'agriculture et de l'horticulture.

Depuis le mois d'octobre, au sein de la banque, des solutions concrètes ont été proposées pour soutenir les agriculteurs et les horticulteurs et répondre ainsi à toute demande de facilité de paiement.

Ce climat économique moins favorable n'a toutefois eu qu'un impact limité sur la production de crédits. La production de crédits agricoles a diminué de 1,8% par rapport à la production en 2014.



Les crédits à court terme ont connu une augmentation significative, en 2015. Cette croissance reflète l'impact réel des mesures proposées par la banque aux clients agriculteurs.

La qualité du portefeuille de crédits reste bonne et elle est suivie par le modèle de risque, Agrilan.

La part de marché de Crelan dans le secteur agricole belge reste stable.

La satisfaction des clients de Crelan dans le secteur agricole est élevée avec un score de 8,5/10, comme le montre notre enquête auprès de ce public cible lors de notre indice annuel de confiance.

Notoriété

La notoriété de la Banque a encore augmenté en 2015 grâce au sponsoring du très populaire Sven Nys, pour qui c'était le dernière saison, grâce au lancement d'une nouvelle équipe cycliste le 1er janvier 2016, Crelan-Vastgoedservice, mais aussi, grâce à une campagne de communication de grande envergure.

À l'automne, la banque a dévoilé le premier volet d'une grande campagne de communication. Celle-ci devait davantage soutenir la notoriété croissante de la marque relativement jeune et aider le grand public à mieux interpréter notre marque.

La campagne, qui sera d'ailleurs poursuivie en 2016, a été élaborée autour de quatre concepts représentatifs de l'ADN de Crelan et des valeurs qui régissent la politique de la banque:

Responsable Respectueuse Solidaire Proche

Le tout a été résumé dans un nouveau slogan: Une banque vraiment comme il faut

La communication a débuté, fin octobre, avec la publication (dans les journaux et en ligne) d'un manifeste présentant une vision claire de la banque que Crelan veut être. Dans les semaines qui ont suivi, une série d'annonces ont paru dans les journaux, à la télévision et de façon numérique (entre autres, par le biais de banners sur des sites d'actualité, de posts sur les médias sociaux et d'annonces sur les moteurs de recherche). Les agences de Crelan ont contribué à diffuser la campagne et ses messages sur le terrain avec enthousiasme.

Durabilité

Crelan, une banque à ancrage 100% coopératif, s'engage à renouveler le métier de banquier. Responsabilité, solidarité, proximité et respect sont les valeurs que la banque trouve importantes et qu'elle veut représenter. Pour ce faire, Crelan a des agents ancrés localement et une gamme de produits bancaires et d'assurance pour les particuliers, les indépendants, les entrepreneurs et les agriculteurs et horticulteurs. Une banque vraiment comme il faut.

Crelan vise ainsi l'optimisation du bénéfice annuel et non sa maximalisation à court terme.

De nombreuses initiatives font partie de la politique de développement durable de la banque, comme les initiatives en matière d'innovation dans l'agriculture durable, l'investissement dans Incofin (microfinancement dans les pays en voie de développement). L'approche durable de Crelan se reflète également dans l'offre de produits et de services transparents, dans l'accent mis sur un environnement de travail stable et sain pour tous les collaborateurs ainsi que dans l'emploi d'agents indépendants, privilégiant la relation de confiance avec les clients.

En 2015, Crelan a lancé le développement d'une politique de durabilité par domaine au sein de la banque. Cette politique sera poursuivie en 2016.

KEYTRADE BANK

En Belgique, depuis seize 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 à quiconque souhaite gérer ses finances de manière simple et transparente.

En septembre 2014, Keytrade Bank a procédé à un rebranding complet de son site. Concrètement, il s'agit d'un tout niveau site internet, accessible sur tous les supports (laptops, tablettes, smartphones), d'un nouveau logo et d'une communication plus intense.

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 automatique sur base d'un panier de

fonds de placement préalablement déterminé.

Keytrade Bank a lancé, en outre, avec Keyprivate, une solution en ligne unique pour la gestion discrétionnaire du patrimoine. En investissant dans une sélection adéquate de 12 trackers rentables dans quatre classes d'actifs différentes, on obtient une répartition optimale et efficace du patrimoine.

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

Avec Keypack, Keytrade Bank dispose du package le plus avantageux du marché pour gérer ses affaires bancaires journalières.

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).

Les résultats sont à nouveau bons, tant au niveau commercial qu'au niveau financier. Fin 2015, la banque en ligne comptait plus de 200.000 clients avec des actifs de plus de 8,5 mia EUR.

Le résultat (BE GAAP) de Keytrade Bank s'élève à 15,3 mio EUR.

EUROPABANK

Europabank a fêté son cinquantième anniversaire en 2015. Diverses festivités pour la clientèle et le

personnel ont eu lieu. Les clients ont aussi pu bénéficier de différentes actions commerciales.

En dépit de conditions économiques moins favorables, une production record de 319 mio EURa été atteinte en 2015. L'encours crédits a augmenté de 3.9%.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 6,4%.

La nouvelle approche commerciale a entraîné, cette année aussi, une augmentation de 6,7% de l'encaissement des cartes de crédit, et ce, dans un marché où la concurrence a fortement augmenté en raison de l'arrivée d'acteurs étrangers.

Le résultat (BE GAAP) d'Europabank, en 2015, s'élève à 18,4 mio EUR.

Le rendement sur fonds propres reste à un niveau élevé et s'élève à 14,0%.

En 2015, l'expansion du réseau s'est poursuivie avec l'ouverture d'une nouvelle agence à Jette. Portant ainsi leur nombre à 47. Grâce à cette expansion, la main d'œuvre a continué d'augmenter. Fin 2015, 329 personnes travaillaient chez Europabank.

Europabank continue également à miser sur les stable. nouvelles technologies. Cette année, le système d'information de gestion, le Management Information Des chapters (MIS) est devenu opérationnel, donnant aux diverses sections un aperçu de l'information statistique disponible et consultable si nécessaire. Au 2016.

second semestre, la facturation électronique a été introduite pour les clients en leasing. Quelque 30% des clients l'utilisent déjà.

CRELAN INSURANCE

L'année 2015 fut, à tous égards, une année faste pour Crelan Insurance. Au cours de l'année, cinq collaborateurs temporaires supplémentaires ont élargi l'équipe. Ceci est partiellement dû à l'afflux de demandes d'assurances solde restant dû, en raison du grand nombre de refinancements de crédits logement sur le marché et en raison du traitement d'annulation d'assurances solde restant dû, lorsque le crédit était refinancé ailleurs.

Au niveau de la production, 14.759 polices d'assurance solde restant dû et 6.769 polices d'assurance solde de financement ont été souscrites, en 2015, battant ainsi tous les records.

Par le biais du réseau de Crelan, 2.025 contrats d'assurance solde de financement ont été conclus, soit 60% de plus qu'en 2014. Quelque 31% des assurances étaient réparties sur deux têtes.

Le produit Tandem, une assurance solde restant dû sur deux têtes, représentait 29,8% de la production d'assurances solde restant dû. Cette part reste donc stable.

Des changements dans les procédures ont été effectués en raison de la promulgation de la loi Partyka et de la transition de Solvency I vers Solvency II en 2016 L'encaissement s'élevait à 21,231 mio EUR, en 2015.

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 généré, en 2015, un encaissement de 127,43 mio EUR, ce qui représente également un record.

Avec plus de 9,5 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 2015 avec un résultat (BE GAAP) positif de 3,3 mio EUR.

Gestion financière

Pour l'Europe, l'année 2015 peut être décrite comme une année de transition. Bien que la croissance soit restée modérée. les conditions économiques se sont améliorées. La Banque Centrale Européenne y a joué un rôle important à travers sa politique. En effet, par ses mesures d'assouplissement quantitatif, - la BCE injecte tous les mois quelque 60 mia EUR dans l'économie -. les taux d'intérêt à court et moven terme ont continué de baisser. Les ménages comme les entreprises ont ainsi pu emprunter à des taux bas ou refinancer des crédits existants. Un certain nombre de gouvernements européens importants se sont financés à des taux négatifs pour des échéances à moyen terme. La faiblesse de l'euro, résultat indirect des mesures de la BCE a fourni, en plus, un avantage concurrentiel supplémentaire aux entreprises exportatrices. Les bas prix des matières premières et de l'énergie ont complété ce cocktail d'incitations économiques.

Pourtant, un certain nombre de nuages sombres pèsent sur le paysage économique européen. Ainsi, les gouvernements devraient réduire davantage leurs déficits structurels. La lassitude des gens vis-à-vis des restrictions ainsi que la crise des réfugiés pèsent comme une épée de Damoclès sur l'Europe. L'impact des hausses des taux d'intérêt par la FED sur l'activité économique aux États-Unis et l'évolution économique en Chine restent des facteurs d'insécurité. S'y ajoutent encore les développements géopolitiques au Moyen-Orient et la propension à s'imposer internationalement de la Russie.

Les lignes directrices et le cadre des limites qui caractérisent la gestion financière depuis 2013, ont été

maintenus. Un équilibre optimal entre le rendement et la préservation des fonds propres et du résultat par exercice comptable, ce dans des conditions de stress simulées, constitue l'objectif fondamental de la gestion. 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.

La gestion du risque de taux a été influencée, en 2015, par l'attente du maintien de taux d'intérêt bas en Europe. En partie en raison d'un plus grand nombre de remboursements anticipés et de refinancements de crédits logement, la position du risque de taux est restée relativement constante et une couverture supplémentaire par le biais de dérivés n'a pas été nécessaire. L'encours du portefeuille financier a augmenté de 0,4 mia EUR, principalement en obligations souveraines des principaux pays européens, en covered bonds de la plus haute qualité et en corporate bonds de bonne qualité (rating externe minimal de BBB+). L'augmentation est due à l'optimisation des excédents de trésorerie, placés auprès de la Banque Centrale Européenne à des taux négatifs.

La gestion des liquidités est gérée de manière centralisée auprès de la SA Crelan. Consolidé, le Groupe Crelan dispose, à cet égard, d'un important excédent de liquidités, que cette liquidité soit mesurée selon différents modèles internes ou selon les scénarios de stress imposés par le régulateur. Nous notons ainsi, au niveau du groupe, un excédent de plus de 3 mia EUR sur le Liquidity Coverage Ratio (LCR). Le Net Stable Funding Ratio (NSFR) montre, lui, un excédent de plus de 5 mia EUR.

Chiffres comptables consolidés en IFRS

RÈGLES D'ÉVALUATION

En 2015, aucune règle d'évaluation ayant un impact comptable n'a été actualisée.

BIL AN CONSOLIDÉ

Le tableau page 62 donne l'évolution des postes les plus importants de l'actif, du passif et des fonds propres consolidés entre 2014 et 2015.

L'actif total s'élève, au 31 décembre 2015, à 22.634,9 millions EUR, ce qui correspond à une baisse de 2,7% par rapport à fin 2014. Les actifs de Keytrade sont présentés séparément selon les règles comptables IERS comme Actifs détenus en vue de la vente.

Les prêts et créances représentent la plus grande part (70.2%) de l'actif total.

Le portefeuille financier s'élève à 2.168,6 millions EUR, en diminution de 51,4% dont la totalité est liée à la sortie du portefeuille de Keytrade (-2,636.8 millions EUR). Le portefeuille financier sans Keytrade représente 9,6% de l'actif total. L'investissement s'est fait dans des obligations souveraines et des 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 21.452,7 millions EUR et est composé à 82,0% de dépôts de la clientèle et de certificats subordonnés. Les passifs de Keytrade sont présentés séparément selon les règles comptables

IFRS comme Passifs détenus en vue de la vente. La diminution des dépôts de la clientèle de 2.960,3 million EUR ainsi que les autres postes du bilan sont presque totalement expliquées par la sortie de Keytrade (-2.803,0 millions EUR).

FONDS PROPRES CONSOLIDÉS

Les fonds propres consolidés, tenant compte des normes IFRS, s'élèvent au 31 décembre 2015 à 1.182,2 millions EUR contre 1.416,7 millions EUR un an auparavant. La diminution des fonds propres est principalement attribuable au remboursement de 250 millions EUR aux actionnaires français, en juin 2015, remboursement en partie compensé par l'augmentation du capital coopératif de 20,6 millions EUR. Le capital coopératif s'élève à 835,0 millions EUR au 31/12/2015.

Le ratio CAD s'élève à 17,36% contre 17,67% fin 2014 ce qui est bien au-dessus de l'exigence réglementaire. Le ratio Tier 1 s'élève, fin 2015, à 13,6% contre 14,04%, fin 2014.

RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le produit bancaire net diminue de 9,4%, surtout en raison d'une fraude de 44,6 millions EUR qui a négativement impacté les autres produits nets, en baisse de 65,2%. En dehors de cet impact négatif, les produits nets des commissions augmentent de 8,8 millions EUR, le résultat de trading augmente de 9,1 millions EUR (dérivés qui ne sont pas documentés dans une couverture du hedge et résultat de change de Keytrade) et le résultat de hedging est en hausse de 3,8 millions EUR. Les primes reçues par Crelan

Bilan consolidé

Actifs	31.12.15 (en mio EUR)	31.12.14 (en mio EUR)	Évolution (en mio EUR)	Évolution (en %)
Actifs interbancaires	774,2	665,7	108,5	16,3%
Portefeuille financier	2.168,6	4.465,3	-2.296,7	-51,4%
Prêts et créances (leasings financiers inclus)	15.886,4	17.172,2	-1.285,7	-7,5%
Immobilisations	67,0	157,5	-3,2	-2,1%
Actifs divers	658,2	780,7	-122,5	-15,7%
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	3.080,5	15,8	2.977,4	18874,1%
Actif total	22.634,9	23.257,2	-622,3	-2,7%
Passifs	31.12.15 (en mio EUR)	31.12.14 (en mio EUR)	Évolution (en mio EUR)	Évolution (en %)
Dépôts de la clientèle	17.264,2	20.224,5	-2.960,3	-14,6%
Certificats subordonnés	324,1	330,8	-6,7	-2,0%
Dettes interbancaires	35,0	69,1	-34,1	-49,4%
Provisions	38,9	36,4	2,5	6,9%
Passifs divers	915,0	1.179,8	-264,8	-22,4%
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	2.875,5	0,0	2.875,5	100,0%
Dettes totales	21.452,7	21.840,5	-387,8	-1,8%
Total des captaux propres,	31.12.15 (en mio EUR)	31.12.14 (en mio EUR)	Évolution (en mio EUR)	Évolution (en %)
y compris le capital coopératif	1.182,2	1.416,7	-234,5	-16,6%
	31.12.15 (en mio EUR)	31.12.14 (en mio EUR)	Évolution (en mio EUR)	Évolution (en %)
Total des passifs et capitaux propres	22.634,9	23.257,2	-622,3	-2,7%

Résultat consolidé

	31.12.15 (en mio EUR)	31.12.14 (en mio EUR)	Évolution (en mio EUR)	Évolution (en %)
Revenus d'intérêts nets	329,1	344,0	-14,9	-4,3%
Autres produits nets	10,8	31,0	-20,2	-65,2%
Produit bancaire net	339,9	375,0	-35,1	-9,4%
Charges d'exploitation, dont	-269,4	-272,6	3,2	-1,2%
Frais de personnel	-115,4	-112,6	-2,8	2,5%
Autres frais d'exploitation	-139,4	-143,8	4,4	-3,1%
Amortissements	-14,6	-16,2	1,6	-9,7%
Résultat brut d'exploitation	70,5	102,4	-31,9	-31,2%
Provisions	-4,1	-7,1	3,0	-41,8%
Dépréciations (impairment)	-17,5	-21,5	4,0	-18,7%
Profits et pertes sur actifs classés				
comme détenus en vue de la vente	-0,3	0,0	-0,3	100,0%
Résultat avant impôt	48,5	73,7	-25,2	-34,2%
Impôts	-7,9	-12,1	4,1	-34,3%
Résultat net	40,6	61,6	-21,1	-34,2%

Affectation du bénéfice des différentes entités du groupe

Insurance augmentent de 2,3 millions EUR.

Les charges d'exploitation baissent légèrement de 1,2%, principalement grâce à la diminution des autres frais d'exploitation. Cette diminution est liée à la récupération de 4,6 millions EUR sur les taxes bancaires payées avant 2013, suite à une décision de la Cour Constitutionnelle. L'augmentation des frais de personnel est due, entre autres, à la comptabilisation d'une provision pour des prépensions de 3,1 millions EUR. Le coefficient d'exploitation ou CIR augmente, Mis à part ce cas de fraude, il n'y a pas eu, en ce début passant à 79.3% contre 72.7% en 2014, principalement à cause de la comptabilisation de la fraude qui diminue le produit bancaire.

En conséquence, le résultat brut d'exploitation diminue de 31,2% pour atteindre 70,5 millions EURen 2015.

Le coût des réductions de valeur (impairment) diminue de 18,7% par rapport à fin 2014. L'année passée était négativement impactée par la comptabilisation d'une réduction de valeur de 4,5 millions EUR sur le bâtiment de Centea, vendu début 2015.

Les réductions de valeur sur le portefeuille crédits et sur le portefeuille titres restent relativement stables par rapport à 2014.

Le résultat net du Groupe s'élève à 40,6 millions EUR, contre 61.6 millions EUR, en 2014, soit une baisse de 34,2%. Sans impact de la fraude, le résultat aurait atteint 71,0 millions EUR, soit une augmentation de 9,3 millions EUR par rapport à l'année 2014.

Le rendement sur fonds propres s'élève à 3,43% au 31/12/2015. Le rendement de l'actif (calculé en divisant le résultat net par le total bilantaire en fin d'année) s'élevait, fin 2015, à 0,18% contre 0,26%, fin 2014.

Le cas de fraude concerne les deux exercices, 2015 et 2016. L'impact pour 2016 s'élève à 24.5 millions EUR. Elle sera comptabilisée dans le compte de résultat 2016 selon les normes IFRS.

d'année 2016, d'autres événements susceptibles d'influencer de facon significative les résultats publiés dans le présent rapport.

Le Conseil d'Administration de CrelanCo proposera de distribuer aux coopérateurs un dividende correspondant à 3,25% pour un montant total de 26,8 millions EUR. Ce dividende constitue, dans le contexte actuel des taux d'intérêt, une très belle rémunération pour ce type de placements.

La perte nette BE GAAP de l'exercice 2015 de la SA Crelan s'élève à 31.4 millions EUR, en raison du cas de fraude. Le Conseil d'Administration de la SA Crelan proposera de ne pas distribuer de dividende et de verser le montant de 0.01 million EUR à la réserve immunisée. Le reste sera transféré aux résultats reportés.

Le bénéfice 2015 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 16.6 millions EUR à la SA Crelan.

Le bénéfice 2015 BE GAAP de la SA Keytrade Bank s'élève à 15,3 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Keytrade Bank proposera de ne pas distribuer de dividende à la SA Crelan en raison de la vente de Keytrade Bank, en 2016.

L'exercice comptable de la SA Crelan Assurance s'est clôturé par un résultat BE GAAP de 3,3 millions EUR. Le Conseil d'Administration de la SA Crelan Insurance proposera de distribuer un dividende de 1.7 million EUR à la SA Crelan.



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 2015, 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.

Bilan consolidé avant répartition du bénéfice

Actif (en EUR)	31.12.2015	31.12.2014
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	774.198.565,99	665.689.944,89
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	23.468.490,56	27.909.007,75
Actifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-	5.002.515,66
Actifs financiers disponibles à la vente	2.145.081.542,14	4.432.382.417,96
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	15.886.446.737,20	17.172.181.824,30
Dérivés, comptabilité de couverture	40.254.636,69	57.702.673,51
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	562.689.935,32	681.276.590,77
Immobilisations corporelles	24.162.958,50	29.855.497,09
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	42.735.811,49	127.656.143,16
Actifs d'impôts	41.275.855,58	25.021.503,34
Actifs d'impôts exigibles	1.161.798,61	718.374,09
Actifs d'impôts différés	40.114.056,97	24.303.129,25
Autres actifs	14.027.376,60	16.729.186,09
Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées *	3.080.533.000,19	15.775.000,00
Total actifs	22.634.874.910,26	23.257.182.304,52

^{*} Suite à la décision de vendre Keytrade Bank en 2016, l'actif et le passif de Keytrade Bank ont été repris, sur une ligne séparée, au 31/12/2015, comme groupes d'actifs détenus en vue de la vente.

Passif (en EUR)	31.12.2015	31.12.2014
Dépôts de banques centrales	1.217.423,15	2.046.149,57
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	25.258.721,87	29.607.886,54
Passifs financiers évalués au coût amorti	17.700.101.440,10	20.758.733.132,25
Dépôts	14.758.941.185,26	17.578.849.750,68
d'établissements de crédit	19.367.213,50	29.961.977,27
d'établissements autres que de crédit	14.739.573.971,76	17.548.887.773,41
Titres de créance, y compris les obligations	2.524.645.479,19	2.675.608.262,97
Passifs subordonnés	324.091.854,75	330.761.733,18
Passifs financiers liés aux actifs transférés	14.379.248,02	37.042.254,78
Autres passifs financiers	78.043.672,89	136.471.130,63
Dérivés, comptabilité de couverture	738.325.542,14	891.139.838,88
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
Provisions	38.908.197,42	36.393.302,72
Passifs d'impôts	15.110.727,83	43.446.405,34
Passifs d'impôts exigibles	1.381.026,91	1.912.983,58
Passifs d'impôts différés	13.729.700,92	41.533.421,76
Autres passifs	58.242.868,11	72.654.795,55
Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées *	2.875.491.034,09	-
Total passifs	21.452.655.954,71	21.840.483.211,18

^{*} Suite à la décision de vendre Keytrade Bank en 2016, l'actif et le passif de Keytrade Bank ont été repris, sur une ligne séparée, au 31/12/2015, comme groupes d'actifs détenus en vue de la vente.

Fonds Propres (en EUR)	31.12.2015	31.12.2014
Capital émis	834.972.203,47	914.101.459,30
Capital libéré	834.972.203,47	914.101.459,30
Autres fonds propres	104.641.456,11	126.713.910,31
Réserves (y compris les résultats non distribués)	202.010.953,46	314.235.666,21
Résultat de l'exercice	40.594.342,50	61.648.057,52
Total des capitaux propres et des intérêts minoritaires	1.182.218.955,54	1.416.699.093,34

Total des passifs et des fonds propres

Compte de résultat consolidé

État des résultats réalisés et non-réalisés (en EUR)	31.12.2015	31.12.2014
Activités ordinaires Produits et charges financiers et opérationnels	339.875.858,50	374.973.165,08
Produits d'intérêt	641.192.406,16	734.713.808,58
Charges d'intérêt	-312.097.846,94	-390.696.048,84
Dividendes	8.748,75	30.507,01
Produits d'honoraires et de commissions	106.084.543,05	97.120.707,85
Charges d'honoraires et de commissions	-105.502.175,17	-105.373.672,57
Profits et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	1.683.650,72	3.576.456,51
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	3.950.573,29	-5.629.548,30
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	-2.358,72	7.375,69
Profits et pertes en comptabilité de couverture	-2.004.308,13	-5.806.949,40
Ecarts de change (net)	1.107.180,02	715.122,88
Profits et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	-7.641,56	5.388,33
Autres produits opérationnels nets	5.463.087,03	46.310.017,34
Charges administratives	-254.792.052,39	-256.431.225,33
Dépenses de personnel	-115.378.994,18	-112.597.341,33
Dépenses générales et administratives	-139.413.058,21	-143.833.884,00

70

23.257.182.304,52

	31.12.2015	31.12.2014
Amortissements	-14.609.418,51	-16.176.320,36
Immobilisations corporelles	-9.114.743,27	-11.262.257,95
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-5.494.675,24	-4.914.062,41
Provisions	4.131.966,11	7.099.566,37
Dépréciations	-17.515.022,11	-21.542.389,99
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-17.515.022,11	-17.029.674,06
Actifs financiers disponibles à la vente	488.986,49	516.302,60
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	-18.004.008,60	-17.545.976,66
Dépréciations sur immobilisations corporelles	-	-4.512.715,93
Profits et pertes sur actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	-302.618,80	-
Total des profits et pertes d'activités ordinaires poursuivies avant impôts	48.524.780,58	73.723.663,03
Charges d'impôts relatif au résultat des activités ordinaires	-7.930.438,08	-12.075.605,51
Profit ou perte (net)	40.594.342,50	61.648.057,52
État des résultats non-réalisés		
Résultats non-réalisés qui peuvent être reclassés dans les résultats réalisés Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	-23.445.674,19	45.296.474,55

Résultats non-réalisés qui ne pourront jamais être reclassés dans les résultats réalisés Gains/Pertes actuarielles des régimes à prestations définies	1.373.219,99	2.938.475,42
Total des résultats non-réalisés (net)	-22.072.454,20	48.234.949,97
Total des résultats réalisés et non-réalisés de l'année	18.521.888,30	109.883.007,49

Conseil d'Administration

de la sa Crelan

PRÉSIDENT

Jean-Pierre Dubois (4) Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2010

VICE-PRÉSIDENT

Fernand George (1) (4) Nommé/renouvellement mandat: 24 avril 2015

ADMINISTRATEURS

René Bernaerdt

Heidi Cortois (2), administratrice indépendante

Ann Dieleman

Alain Diéval (2) (3), administrateur indépendant

Xavier Gellynck (2)

Jean-Paul Grégoire

Yvan Hayez (1) (4)

Robert Joly (2) (3)

Patrick Lewahert

Tom Olinger

Freddy Willockx (sprl Sotelcu),

administrateur indépendant (1) (4)

Marianne Streel

Hendrik Vandamme (1) (4)

Peter Venneman

Luc Versele Philippe Voisin

Clair Ysebaert (3)

(1) Membre du Comité d'Audit

(2) Membre du Comité des Risques

(3) Membre du Comité de Rémunération

(4) Membre du Comité de Nomination

Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015 Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015 Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015 Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015 Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015 Nommé/renouvellement mandat: 01 juillet 2015 Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015 Catherine Houssa (1), administratrice indépendante Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015 Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015 Nommé/renouvellement mandat: 22 avril 2010

Nommé/renouvellement mandat: 23 septembre 2010 Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015 Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015

Nommé/renouvellement mandat: 2 septembre 2013

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015 Nommé/renouvellement mandat: 20 septembre 2012

Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015

Conseil d'Administration

de la scrl CrelanCo

PRÉSIDENT

Clair Ysebaert

Fernand George Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014

VICE-PRÉSIDENT

Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015 Jean-Pierre Dubois

ADMINISTRATEURS

René Bernaerdt Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015 Ann Dieleman Nommée/renouvellement mandat: 5 novembre 2015 Nommé/renouvellement mandat: 25 avril 2012 Xavier Gellynck Robert Joly Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015 Yvan Hayez Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015 Marianne Streel Nommée/renouvellement mandat: 5 novembre 2015 Hendrik Vandamme Nommé/renouvellement mandat: 21 juin 2010 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.

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.

