



Rapport annuel 2016



Crelan

Une banque
vraiment comme il faut

Rapport annuel 2016

Groupe Crelan

Avant-propos

Aborder l'avenir avec confiance

2016 sera immortalisée comme l'une des années les plus tourmentées de ces dernières décennies, non seulement pour la banque, mais également sur le plan économique, financier, politique et social.

Le 22 mars 2016 restera à jamais gravé dans nos mémoires collectives comme le jour des attentats terroristes meurtriers en Belgique, mais il y en a eu d'autres et pas seulement chez nous. En Allemagne, en France et ailleurs, les attentats terroristes, les conflits politiques et les conditions scandaleuses de la problématique migratoire sont presque devenus des sujets ordinaires. Tout cela a sans doute conduit à des décisions géopolitiques inattendues, telles que le Brexit, le «non» en Italie et la victoire électorale de Donald Trump aux États-Unis. Certains dirigeants politiques laissent de plus en plus transparaître des traits dictatoriaux qui ont des conséquences néfastes sur les droits universels de l'homme et représentent une menace pour la paix mondiale. Le modèle européen a été mis à rude épreuve. Dans de nombreux cercles politiques, le protectionnisme et le populisme ont pris le dessus.

2016 fut également une année incroyablement mouvementée pour Crelan: un tourbillon d'émotions du début à la fin, avec autant de réalisations fantastiques que de nouvelles douloureuses. La découverte de la fraude, début janvier, est intervenue comme un coup de tonnerre dans un ciel bleu et a entaché les informations positives sur les résultats de 2015, les objectifs commerciaux et sociétaux ainsi que les défis de 2016. Grâce à une communication immédiate complète et transparente, ce cas de fraude n'a eu aucun effet négatif et les clients, les coopérateurs, le grand public et les régulateurs ont continué à soutenir le modèle de Crelan, et ce, à juste titre.

Au printemps, Keytrade Bank a été vendue à la banque française Crédit Mutuel Arkéa, engendrant non seulement une plus-value considérable et un renforcement de la déjà très bonne solvabilité de la banque tout en réduisant également nettement la position de risque du Groupe Crelan.

Une partie conséquente de la plus-value a été utilisée pour permettre à la banque de réaliser des projets et des investissements nécessaires pour faire de Crelan une banque encore plus moderne, plus durable et pour adapter le modèle bancaire à un environnement de plus en plus numérisé.

Le projet "Fit for the Future" a été inauguré et le plan stratégique ambitieux 2017-2020 a été approuvé par le conseil d'administration.

Le plan 2020 assure non seulement des ratios de solvabilité et de liquidité excellents, mais également un renforcement de la rentabilité de la banque.

Cela exige, dans un climat persistant de taux bas, un effort particulier dans le domaine de l'activité commerciale et une attention permanente pour le contrôle des coûts. C'est la raison pour laquelle l'organisation interne sera plus efficace et plus réduite. La coopérative Crelan restera fidèle à son rôle social, dans le domaine de la gestion du personnel également. En tant que banque coopérative, nous voulons être un banquier proche, respectueux, responsable et solidaire. Nous appliquons ces valeurs non seulement dans notre politique quotidienne, mais aussi dans notre approche des clients et dans la mise en œuvre de nos projets coopératifs. Crelan a également poursuivi, en 2016, sa politique de mé-

cénat et a soutenu bon nombre de projets sociaux.

En outre, Crelan mise toujours sur un réseau solide d'agents indépendants au cœur duquel un service personnalisé reste crucial.

2016 s'est parfaitement achevée par la signature d'un contrat d'assurance commercial durable avec notre fidèle partenaire, Fidea. Ceci offre des avantages considérables pour continuer à développer notre activité hors-bilan et pour continuer à offrir à nos clients une gamme complète de services et de produits d'assurance.

Enfin, la gouvernance de la banque a été davantage professionnalisée. Je suis particulièrement honoré que le conseil d'administration m'ait demandé d'assurer la présidence du conseil d'administration de Crelan à partir de fin avril 2017. Philippe Voisin, aujourd'hui membre du comité de direction et Chief Risk Officer, deviendra le nouveau président du comité de direction et continuera à dessiner l'avenir de la banque avec une équipe renouvelée.

Grâce aux excellents résultats commerciaux, le souci constant d'amélioration de l'efficacité et du contrôle des coûts et l'engagement de tous les collaborateurs de la banque, le résultat 2016 est encourageant. Grâce à la politique proactive et prudente en vue des années à venir, qui seront plus difficiles sur le plan commercial et financier pour le secteur, Crelan s'est excellemment armée pour aborder avec confiance l'année 2017 et les années suivantes.

Luc Versele
CEO Crelan





En un coup d'oeil

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.

Comité de Direction



LUC VERSELE
CEO



PHILIPPE VOISIN
Administrateur-directeur



PATRICK LEWAHERT
Administrateur-directeur



PETER VENNEMAN
Administrateur-directeur



JEAN-PAUL GRÉGOIRE
Administrateur-directeur

Nouveau comité de direction en 2017

La composition du comité de direction de Crelan change en 2017. Deux nouveaux directeurs-administrateurs font leur entrée dans le comité de direction: Heidi Cortois, le 1er janvier 2017 et Filip De Campenaere, le 1er mars 2017. Après 14 ans chez Crelan, Patrick Lewahert prendra sa pension, le 1er mars 2017. Enfin, Luc Versele passera le flambeau de CEO à Philippe Voisin, le 27 avril 2017. Luc Versele a travaillé pendant 30 ans dans la banque, dont les 13 dernières années en tant que CEO. Le conseil proposera Luc Versele en tant que président du conseil d'administration de la banque, le 27 avril 2017.

Chiffres-clés 2016 du Groupe Crelan



290.074
COOPÉRATEURS OU
COPROPRIÉTAIRES



3.118
COLLABORATEURS



1.037.438
CLIENTS

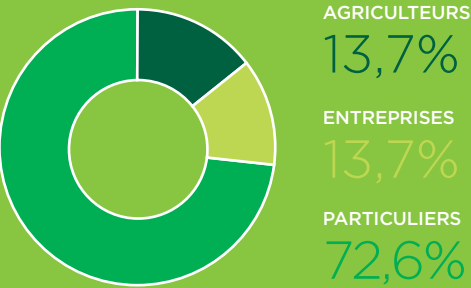


701
AGENCES

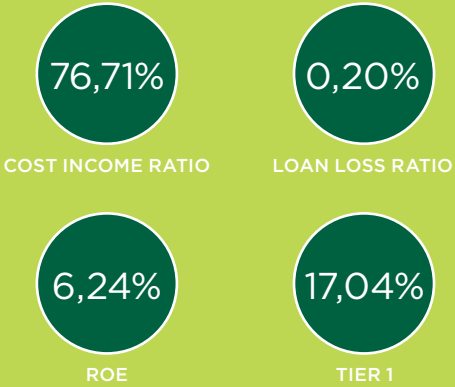
Chiffres-clés 2016

du Groupe Crelan

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS

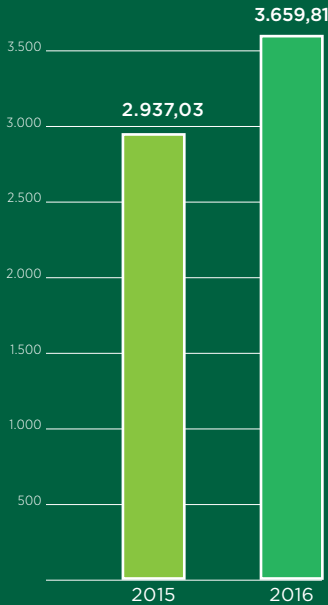


RATIOS 2016 GROUPE CRELAN



NOUVEAUX CRÉDITS OCTROYÉS

(en mio EUR)



+24,61%

CHIFFRES COMPTABLES CONSOLIDÉS GROUPE CRELAN

(en mio EUR)

	2015	2016	Évolution
Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)	17.588,31	18.124,43	3,05%
Crédits à la clientèle (IFRS)	15.286,05	16.131,89	5,53%
Prêts et créances	15.886,45	16.506,05	3,90%
Portefeuille financier	2.168,55	2.141,50	-1,25%
Fonds propres (y compris capital coopératif)	1.182,21	1.171,96	-0,87%
Total de l'actif	22.634,87	20.363,99	-10,03%
Résultat net	40,59	55,19	35,96%

Rapport de gestion

Structure du Groupe Crelan

La SA Crelan forme avec la Caisse coopérative agréée SCRL CrelanCo, une fédération d'établissements de crédit, conformément à l'article 239 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des 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.

Le capital coopératif de CrelanCo est détenu par plus de 290.000 coopérateurs. La gestion opérationnelle tant de la SA Crelan que de la coopérative CrelanCo est assurée par le comité de direction de la SA Crelan.

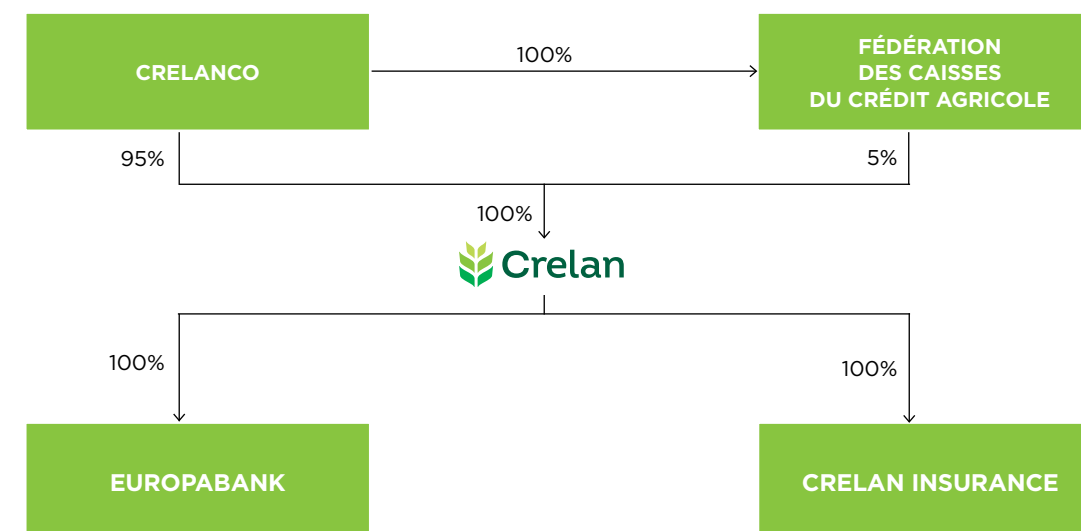
L'ensemble formé par la SA Crelan et CrelanCo est dénommé dans le présent rapport "Crelan" ou "la Banque", alors que le vocable plus large "Groupe Crelan" ou "le Groupe" fait référence à toutes les

entités ou filiales citées ci-dessous et comprises dans la consolidation par intégration globale.

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. Crelan est donc une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif.

Les comptes des filiales de la SA Crelan, Europabank depuis 2004, 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-dessous reprend la structure du Groupe Crelan sous forme simplifiée.



Actionnariat et stratégie de croissance

Dans le cadre de la stratégie 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, un know-how spécifique, 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, en 2004, à 100% d'Europabank. Quant à la reprise de Keytrade Bank, elle a été réalisée en plusieurs phases entre 2005 et 2007. Depuis 2007, la Banque détenait 100% de participation dans Keytrade Bank, et ce jusqu'en 2016.

Au cours de cette période, Crelan a mené une réflexion approfondie quant à sa stratégie de positionnement en tant que bancassureur. En mars 2007, la SA Crédit Agricole Assurances, rebaptisée 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, d'optimiser et de 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. Dans cette optique, depuis septembre 2014, les

applications "Crelan Mobile" pour smartphone et pour tablette ont été mises à la disposition de la clientèle.

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

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

En 2015, après une réflexion stratégique, il a été décidé que Crelan devrait se concentrer davantage sur le modèle bancaire coopératif. Au cours de cette réflexion stratégique, les différentes

options concernant l'avenir de Keytrade Bank ont été examinées.

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

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

Le 27 janvier 2016, Crelan d'une part et la banque française Fortuneo et le Crédit Mutuel Arkéa, d'autre part, ont signé un accord concernant la vente de Keytrade Bank.

Après approbation par les autorités de contrôle, la vente de Keytrade Bank a été finalisée le 6 juin 2016.

Crelan ne dispose pas de succursales.

Corporate Governance

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE DIRECTION

En 2016, le conseil d'administration s'est réuni à dix 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 28 avril 2016 a renouvelé le mandat de Monsieur Jean-Pierre Dubois, en tant qu'administrateur Président du conseil d'administration, pour une période de 4 ans et celui de Monsieur Freddy Willockx en tant qu'administrateur indépendant pour une période de 2 ans.

L'assemblée générale a également décidé de ne pas reconduire le mandat de Monsieur Tom Olinger en tant qu'administrateur, membre du comité de direction, qui prenait fin lors de l'assemblée générale du 28 avril 2016.

Le 17 novembre, le conseil d'administration a décidé de nommer Madame Heidi Cortois, siégeant en tant qu'administrateur indépendant au conseil d'administration, membre du comité de direction à compter du 1er janvier 2017. Ceci en vue du remplacement de Monsieur Patrick Lewahert, qui ayant atteint l'âge de la retraite, mettra un terme à son mandat en tant qu'administrateur-membre du comité de direction, le 1er mars 2017. Par conséquent, depuis le 17 novembre, Madame Heidi Cortois siège en tant qu'ad-

ministrateur et non plus en tant qu'administrateur indépendant au conseil d'administration.

Le 17 novembre, le conseil d'administration a décidé de proposer Monsieur Jan Annaert, professeur de Sciences économiques à l'Université d'Anvers, à l'assemblée générale des actionnaires pour le mandat d'administrateur Indépendant en tant que successeur de Madame Heidi Cortois.

Ce mandat a été approuvé par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, le 19 janvier 2017.

Monsieur Jan Annaert depuis le 20 janvier, Madame Catherine Houssa, Monsieur Freddy Willockx et Monsieur Alain Diéval siègent en tant qu'administrateurs indépendants.

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 aux différents comités dans lesquels ils siègent, un processus décisionnel objectif au sein de la banque et 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.

Le conseil d'administration du 15 décembre a décidé de proposer Monsieur Luc Versele, actuel Président du comité de direction, en tant que Président du conseil d'administration à compter de la réunion statutaire

de 2017. Monsieur Luc Versele fait partie du comité de direction depuis 1993 et est aux commandes de la banque depuis 2004 en tant que Président du comité de direction.

Monsieur Philippe Voisin, administrateur, membre du comité de direction succèdera à Luc Versele en tant que Président du comité de direction à cette même date.

Ces décisions ont été soumises à l'approbation de l'autorité de surveillance.

Monsieur Jean-Pierre Dubois, président du conseil d'administration, deviendra à cette date également, vice-président du conseil d'administration.

Le 23 janvier 2017, le conseil d'administration a proposé à l'assemblée générale extraordinaire de nommer Monsieur Filip De Campenaere en tant qu'administrateur, membre du comité de direction. Monsieur Filip De Campenaere va reprendre la fonction de CFO au sein du comité de direction.

L'assemblée générale extraordinaire a approuvé cette proposition et Monsieur De Campenaere est entré en fonction, le 1er mars 2017.

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



La composition des comités créés au sein du conseil d'administration conformément à la loi du 25 avril 2014, a été constituée le 31 décembre 2016 de la façon suivante:

COMITÉ D'AUDIT

Freddy Willockx, Président
Catherine Houssa
Fernand George
Yvan Hayez
Hendrik Vandamme

Le comité d'audit s'est réuni 8 fois en 2016.
De plus, il y a également eu 5 réunions communes
du comité d'audit et du comité des risques.

COMITÉ DE NOMINATION

Jean-Pierre Dubois, Président
Freddy Willockx
Fernand George
Yvan Hayez
Hendrik Vandamme

Le comité de nomination s'est réuni 3 fois en
2016.

COMITÉ DES RISQUES

Alain Diéval, Président
Jan Annaert * (*à partir du 19/01/2017)
Xavier Gellynck
Robert Joly

Le comité des risques s'est réuni 8 fois en 2016.

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Alain Diéval, Président
Robert Joly
Clair Ysebaert

Le comité de rémunération s'est réuni 4 fois
en 2016.

Le Président du conseil d'administration et le Président du comité de direction peuvent être conviés aux réunions de divers comités dans lesquels ils ne siègent pas.

Photo (mars 2017), de g. à dr.: Hendrik Vandamme, Peter Venneman, Jan Annaert, Marianne Streel, Fernand George, Heidi Cortois, Filip De Campenaere, Xavier Gellynck, Clair Ysebaert, Joris Cnockaert, Luc Versele, Philippe Voisin, Jean-Pierre Dubois, Yvan Hayez, Freddy Willockx, Robert Joly, Catherine Houssa, Ann Dieleman, Alain Diéval, René Bernaerdt et Jean-Paul Grégoire

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).

Europabank

Chez Europabank, les mandats des Messieurs Luc De Wilde, Gérald Bogaert, Marc Claus, Luc Versele, Fernand George, Jean-Pierre Dubois, Jan Annaert, Peter Venneman et Hendrik Vandamme ont été prolongés de 6 ans.

En ce qui concerne le comité de direction d'Euro-pabank, les mandats de Messieurs Luc De Wilde, Gérald Bogaert et Marc Claus, en tant que membres du comité de direction, ont été prolongés de 6 ans.

Le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises en 2016.

Crelan Insurance

Le conseil d'administration s'est réuni à quatre re-prises en 2016.

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. 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 Messieurs 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, à la suite de la résiliation de la convention d'actionnaires et de la signature de l'accord cadre relatif au transfert d'actions entre les actionnaires belges et français.

À l'époque, les articles ont également été adaptés en référence 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 deuxième ligne.

Depuis 2016, le rapport des dirigeants effectifs en matière de jugement du contrôle interne est basé sur une cartographie détaillée des risques des processus de la Banque.

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

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le conseil d'administration a institué en son sein un comité de rémunération, chargé de lui fournir des recommandations. Les propositions du comité portent sur le statut pécuniaire des dirigeants exécutifs et non-exécutifs de la Banque et de ses filiales, ainsi que sur le statut pécuniaire des personnes responsables des fonctions de contrôle indépendantes. Et ce, sans préjudice des prérogatives de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le comité de rémunération tient compte, dans ses recommandations, des intérêts à long terme des actionnaires, des investisseurs et des autres parties prenantes 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 en 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 par rapport à 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.

En 2016, la rémunération totale des administrateurs de la SA Crelan s'est élevée à 5 mio EUR. La rémunération totale des administrateurs du Groupe Crelan a atteint 6,8 mio 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 GÉNÉRALE DES RISQUES

Les structures opérationnelles pour le suivi des risques au sein de la Banque sont centralisées sous la direction du Chief Risk Officer, qui est membre du comité de direction.

Au sein de cette direction se situe le département chargé de la modélisation du risque crédit, du suivi du risque crédit, du suivi du risque financier et du suivi du contrôle permanent & des risques opérationnels.

Depuis 2014, les analystes «grands 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.

Le Risk comité, fondé conformément à la loi bancaire, se réunit minimum 4 fois par an.

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».

Les compétences en matière d'octroi de crédits sont réparties entre le comité de direction et le comité des Engagements Crédits et ce, selon les différents niveaux 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 d'encours crédit, 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.

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 (Risk Management Finance), comprend tous les risques financiers du Groupe dans son ensemble. Et ce, tant dans des conditions normales qu'en situation de crise.

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 reporting réglementaire du risque de taux sont contrôlés par RMF.

La responsabilité de la gestion et du rapportage des risques financiers, ainsi que le contrôle 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 ALM et par la Politique Financière dans le but de réduire autant que possible la possibilité de fournir des reportings fautifs aux régulateurs, au comité financier, au comité de direction ou au conseil d'administration.

RISQUES OPÉRATIONNELS

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

Un mécanisme d'avertissement existe pour dépister les incidents opérationnels importants. Pour rappel, le Contrôle Permanent actionne également des indicateurs-clés pour examiner dans quelle mesure les processus sont sensibles au risque et pour surveiller

la qualité des rapports d'incidents par les différents domaines.

Au niveau hiérarchique, le département CPRO dépend du Risk Management, 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 continué à être sensibilisés à l'importance de signaler les incidents opérationnels liés à leurs processus.

Suite au cas de fraude de 2016, le Risk Management a mis en place un programme dans le but de renforcer les systèmes de contrôle interne. Ceux-ci reposent entre autres sur la cartographie des processus de la banque et sur une analyse approfondie des risques inhérents à la sécurité de l'information.

Pour pouvoir parvenir à un suivi systématique du

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

CONTRÔLE PERMANENT

L'année 2016 a également été caractérisée par un renforcement important du contrôle permanent.

D'une part, 9 projets ont été lancés. Ils se rapportent spécifiquement à la première ligne de défense et visent: la limitation du nombre de comptes internes, le renforcement des contrôles lors des paiements, la meilleure coordination de la gestion des identifications et des accès, le renforcement du rôle de la trésorerie, l'apport de plus de cohérence dans les délégations internes...

D'autre part, plusieurs actions de sensibilisation ont également été menées.

De plus, la banque a dressé une cartographique détaillée des risques (Entreprise Risk Management) dans le but de réaliser une description des processus sous la forme de flowcharts, d'identifier les risques inhérents, les contrôles existants, les risques résiduels et les mesures correctives.

19 procédures clés de la banque ont été revues, parmi lesquelles: les crédits, les dépôts, la conformité, la salle des marchés et la trésorerie, la gestion RH, la

comptabilité, la facturation, la gestion des comptes internes, l'IT, la gestion de la fraude, la sécurité de l'information, le business continuity plan et la gestion des risques...

RECOVERY PLAN

En 2015, un recovery plan a été élaboré conformément aux recommandations des autorités de contrôle.

À la suite de la vente de Keytrade Bank, un nouveau recovery plan a été élaboré en septembre 2016.

Ce rapport a été rédigé sur une base consolidée pour le Groupe Crelan, hors Crelan Insurance. Crelan Insurance est jusqu'à présent considérée comme immatérielle, mais elle fera peut-être partie des plans de redressement à l'avenir. Plusieurs indicateurs de risque ont été mis en place en matière de solvabilité, de liquidité et de rentabilité. Les indicateurs de risque ont été choisis sur base des orientations de la EBA.

Pour chaque indicateur, des seuils d'alerte et un seuil de redressement 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, 2 options de redressement possibles ont été identifiées, qui peuvent rapidement être mises en pratique. Selon les scénarios poursuivis, l'option 1 ou 2, voire les 2 options, seront mises en pratique simultanément.

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

POLITIQUE D'INTÉGRITÉ

Dans le domaine de la politique d'intégrité, la politique concernant les mécanismes particuliers visant à l'évasion fiscale a été mise à jour et a été expliquée par des exemples concrets aux agents et aux membres du personnel des domaines les plus importants de la banque.

Tous les transferts de capitaux depuis l'étranger sont scrupuleusement examinés conformément aux directives de rapatriement de la banque. Une version actualisée de cette directive a été diffusée et par la suite commentée via les bulletins d'informations mensuels «Info Compliance». Plus de 100 agents ont participé à des sessions de formation spécifiques durant lesquelles les aspects de conformité et les aspects commerciaux en matière de rapatriement d'argent ont été mis à l'honneur. En outre, un e-learning sur le sujet a été mis à la disposition des agents.

Plusieurs projets ont été mis en place sous la

Constatation de la fraude

Le 14 janvier 2016, on a constaté que la banque avait été victime d'une grande fraude internationale. 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 à des collaborateurs internes d'exécuter des transactions sous de faux prétextes.

Il s'agit d'une des techniques de fraude les plus ingénieuses dans le monde des affaires, souvent utilisée ces dernières années par des organisations criminelles ayant des ramifications dans différents pays dans le monde entier. 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.

Le montant de la fraude s'élève à près de 70 mio EUR.

Les faits ont été découverts lors de contrôles internes. À la suite de ces faits, des mesures complémentaires

et exceptionnelles ont été prises afin de renforcer les procédures internes de sécurité et leur vérification. Les clients et les coopérateurs n'ont pas été affectés par ce préjudice.

Par le passé, suffisamment de réserves avaient été constituées, de sorte que ce préjudice a pu être supporté sans conséquence pour les clients et les coopérateurs. La rentabilité demeure intacte et le ratio de solvabilité n'a pas été affecté.

Une enquête tant interne qu'externe a été commandée et différents projets internes ont été mis en place, sous la dénomination "Safe & Sound", de façon à identifier et à analyser un large éventail de risques de fraude dans le but d'éviter la fraude à l'avenir. De plus, un programme de sensibilisation en matière de prévention des fraudes a vu le jour. Dans le cadre de ce programme, un scénario de fraude spécifique a été mis en évidence chaque fois.

Crelan accorde son entière collaboration aux autorités judiciaires qui examinent le cas de fraude.

dénomination "Safe & Sound" de façon à identifier et analyser un large éventail de risques de fraude dans le but d'éviter la fraude à l'avenir. De plus, un programme de sensibilisation en matière de prévention des fraudes a vu le jour. Dans le cadre de ce programme, un scénario de fraude spécifique a, chaque fois, été mis en évidence.

En ce qui concerne la directive MiFID relative à la protection des investisseurs, Crelan souhaite que ses agents puissent intervenir en toute circonstance en tant que conseiller en placement et de cette manière, offrir une valeur ajoutée aux clients.

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 pour les personnes morales et pour les associations de fait a été mis au point et les contrôles de premier degré ont été élargis.

En outre, des séances de sensibilisation ont été organisées pour tous les membres du personnel. Elles portaient sur l'identification et l'acceptation du client, l'obligation de discrétion, comment éviter des conflits d'intérêts, comment rapatrier des fonds et comment éviter les mécanismes particuliers.

Les séances d'information annuelles pour les agents avaient l'exécution fidèle de la politique d'intégrité

comme thème central et se sont en plus concentrées sur les devoirs de vigilance, sur l'obligation de discrétion et sur quelques règles de domaines spécifiques, entre autres, la capacité de remboursement des crédits, MiFID, et les opérations en cash. Toutes ces séances d'information et de sensibilisation visent également à contribuer à une banque responsable et respectueuse, deux valeurs fondamentales pour Crelan.

AUDIT

La mission générale et les valeurs du département Audit sont décrites dans la Charte de l'audit. Les rôles et responsabilités définis par la Charte de l'audit et par la Charte du comité d'audit ont été affinés en fonction de la nouvelle loi bancaire du 25 avril 2014.

L'audit interne fournit, d'une façon indépendante, une assurance raisonnable au conseil d'administration, via le comité d'Audit, et au comité de direction au sujet de la qualité et de l'efficacité du contrôle interne, de la gestion du risque, des systèmes et processus de bonne gouvernance de la banque.

L'audit interne assiste le conseil d'administration et le comité de direction, via le comité d'audit, dans leur mission en la matière.

Le rayon d'action de l'audit comprend l'ensemble du Groupe Crelan. Au sein du Groupe, la méthodologie en matière d'audit et le reporting au comité d'Audit ont été uniformisés. Pour certaines filiales, les activi-

tés d'audit sont confiées, en tout ou en partie, à un service d'audit local.

En juin 2016, après la vente de Keytrade Bank, la fonction d'audit de la banque Keytrade a été transférée au Crédit Mutuel Arkéa.

Dans le contexte d'une approche «Risk Based Auditing», le département audit a également mis à jour, en 2016, «l'Univers Audit», suite aux nouvelles réglementations et aux activités nouvelles ou modifiées.

Les missions d'Audit, réalisées l'an dernier, portaient sur différents domaines, entre autres sur CRD IV, les Crédits, le Risk management, les Paiements & les Placements, l'IT et la Compliance.

L'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.

L'audit rend compte au comité d'Audit de la maison-mère de l'ensemble de l'activité d'audit au sein du Groupe.

Il s'est penché sur l'organisation du système de contrôle interne de la Banque et sur le fonctionnement de l'audit, du Risk Management, de l'inspection, du contrôle permanent et de la Compliance, mais également sur les activités de surveillance, qui sont exercées au sein des comités d'audit des filiales.

Le comité d'audit a eu, en la matière, des concertations régulières avec les commissaires.

INSPECTION DU RÉSEAU

Le contrôle du réseau des agents indépendants de la Banque est traditionnellement réalisé par le département Inspection.

À l'origine, l'accent était mis sur les inspections sur place. Cela signifie, qu'un inspecteur effectue un certain nombre de contrôles à intervalles réguliers sur place, donc dans l'agence même. Durant les contrôles, plusieurs vérifications étaient réalisées pour vérifier la conformité d'un certain nombre de transactions ainsi qu'un contrôle de caisse. Ainsi, l'Inspection assumait un rôle de pur contrôle et de répression.

Cette ancienne vision unilatérale de l'inspection a été revue et la mission de l'Inspection a été redéfinie en 2016. Le but est de réaliser un système d'inspection efficace et différencié, qui, à côté de son pur rôle de contrôle et de répression, évolue également vers un système travaillant préventivement et prévenant donc fraudes et préjudices.

En d'autres termes, dans la mission de l'Inspection vis-à-vis des agences, l'accent a été mis sur la prévention plutôt que sur la répression. Ce qui signifie que l'organisation de l'Inspection a dû être modifiée.

Pour permettre une approche différenciée des

agences, un modèle de qualité attribuant à chaque agence une cotation de risque à part entière, a été développé.

L'organisation du service inspection a été construite autour de ce modèle de qualité. L'Inspection est divisée en trois équipes:

- L'équipe inspecteurs
- L'équipe gestionnaires de dossiers
- L'équipe prévention des risques en agence

Les inspecteurs effectuent des inspections globales inopinées dans le réseau d'agences. En plus de ces inspections standards, les inspecteurs effectuent des contrôles de caisse inopinés au cours desquels seul l'argent des caisses est compté. Chaque année, un contrôle du coffre est effectué lorsque l'agence dispose d'une salle de coffres-forts.

Les rapports d'inspection destinés aux inspecteurs sont préparés par les gestionnaires de dossiers au siège. Ces mêmes gestionnaires de dossiers effectuent également une post-évaluation du dossier d'inspection, après que l'inspection ait eu lieu dans l'agence.

L'équipe Prévention des risques en agences s'occupe principalement des investigations en matière de prévention des fraudes. De plus, ces collaborateurs mènent une enquête sur la position de solvabilité des agences et sont responsables d'un certain nombre d'investigations ponctuelles et sen-

sibles telles que: le dépistage préalable et le conseil concernant les candidats agents et les candidats collaborateurs d'agence, la gestion des plaintes lorsqu'un agent ou un collaborateur d'un point de vente est concerné, la confirmation de soldes, les contrôles après hold-ups...

De plus, l'équipe est responsable du suivi de la Charte Crelan. La Charte Crelan regroupe les principaux accords qui existent entre la Banque et les agences indépendantes. La Charte sert de guide pour parvenir à une bonne collaboration entre l'agent et la Banque de façon à ce que la loi et les dispositions réglementaires soient respectées, d'une part, et que les clients soient servis correctement et efficacement, d'autre part.

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

Lorsque la solution à un problème concerne plusieurs départements, le dossier passe du COK au comité d'arbitrage et de conseil (BAC = Bemiddelings-en advies comité), qui est composé de membres de différents départements 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.

Lignes directrices et politique commerciale

RESSOURCES HUMAINES

Au 31 décembre 2016, 1.252 membres du personnel faisaient partie du Groupe Crelan dont 901 chez Crelan, 12 chez Crelan Insurance, 339 chez Europabank.

Si on ajoute au personnel salarié des différentes entités du Groupe, les 1.866 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 3.118 personnes.

Malgré une baisse globale du personnel, essentiellement en raison du non-remplacement de collaborateurs partis en pension, 21 nouveaux collaborateurs ont été accueillis chez Crelan en 2016: 14 avec un contrat à durée indéterminée et 7 avec un contrat à durée déterminée.

En matière de réalisations concrètes au niveau de la politique HR, en 2016, l’accent a été mis sur:

- l’implémentation d’une systématique de “continue feedback & coaching”, en tant que première étape vers une culture de dialogue ouvert et de feedback précieux et constructif.
- le développement et le début d’un programme de formations pour tous les responsables en rapport avec la systématique de “continue feedback & coaching”.

- l’ajustement de la politique de rémunération avec effet à partir de 2017.
- le projet de sensibilisation dans le cadre de la prévention de fraude.
- le développement et le lancement d’un programme d’apprentissage en rapport avec le lancement de la nouvelle application bancaire (Projet NEXT).
- le développement d’un plan d’avenir pour Crelan dans le domaine des RH, nommé ‘Fit For the Future’.
- l’analyse des pratiques RH en collaboration avec le Top Employers Institute.

Continue feedback & Coaching

En 2016, l’évaluation annuelle traditionnelle a fait place à un système de feedback et de coaching continu.

Crelan souhaite donc mettre l’accent sur le dialogue entre les responsables et les collaborateurs et souhaite proposer un cadre où l’on parle des résultats en toute ouverture et en se concentrant sur l’avenir, le fonctionnement, les collaborations, mais également sur le développement personnel et sur les perspectives de carrière du collaborateur. L’initiative peut aussi bien venir du collaborateur que du responsable.

Cette initiative est considérée comme une première étape vers une «culture de feedback ouvert» qui

contribue à des objectifs clairs, une bonne collaboration, des résultats de qualité, l’apprentissage par le feedback et une atmosphère de travail agréable et constructive.

Étant donné l’importance de cette approche et le changement de culture, un programme de formations a également été lancé pour tous les responsables de Crelan.

Safe & sound

L’année passée, une attention particulière a été dédiée à la prévention de la fraude. Dans le cadre du projet “Safe & Sound”, un groupe de collaborateurs a développé sur base volontaire un film de sensibilisation qui a déjà été utilisé par chaque équipe comme introduction lors d’une réunion d’équipe autour de ce sujet.

Cette consultation a été organisée dans le but de permettre à chaque équipe de pouvoir détecter et identifier ses risques potentiels et de mettre en œuvre des actions de prévention.

Formation et changement dans le cadre du projet “NEXT”

En préparation de la première phase du lancement des nouvelles applications bancaires via le projet NEXT, un programme de formation a été élaboré pour les collaborateurs dans les agences et au siège central.

A cet effet, il a été opté pour des modules d’e-learning préparatifs combinés à des sessions d’entraînement pratiques en groupe. Cette dernière étape s’est

concentrée sur le «blended learning», une méthodologie qui continuera à être utilisée à l’avenir en raison de sa précision, de son efficacité et de sa flexibilité pour l’utilisateur.

Ces modules ont été appelés «Road to NEXT». Ils permettent au participant de faire, étape par étape, plus ample connaissance avec les nouvelles applications bancaires et offrent la possibilité aux agents de savoir de quelle manière, ces dernières constituent une plus-value pour l’offre de services proposée au client.

Le projet NEXT représente également un gros changement pour les collaborateurs du siège central. Des internes, désignés « change agents » ont également été nommés dans le but d’offrir un maximum de soutien et de prêter attention aux besoins de formation et/ou d’accompagnement en milieu de travail.

Fit for the Future

En 2016, Crelan a également travaillé intensément sur son plan d’avenir. Le plan d’avenir de Crelan dessine les lignes stratégiques de la banque pour la période 2017-2020. Dans le cadre d’un contexte économique difficile, de la persistance des taux bas et des taxes bancaires élevées, d’une part, et dans le cadre de la numérisation et des habitudes changeantes des clients, d’autre part, les banques ont été obligées de penser à leur modèle d’avenir. Crelan a donc également dessiné son plan pour assurer l’avenir de la banque.

Crelan va adapter son organisation dans le but de



rester compétitive, d'exécuter le plan stratégique et d'assurer ainsi l'avenir de la banque. La banque veut obtenir des revenus supplémentaires grâce à une gestion et un soutien du réseau des agents indépendants plus efficaces et grâce à un meilleur contrôle des coûts. Pour cela, le Cost Income Ratio (CIR) doit descendre à un niveau acceptable pour une banque coopérative.

Pour atteindre les objectifs fixés, Crelan suivra les coûts de près à l'avenir. La réduction des coûts sera atteinte grâce à un fonctionnement des services plus efficace et à une organisation adaptée, d'une part et grâce à la réduction du nombre d'emplois à temps plein, d'autre part.

Crelan a l'intention de diminuer le nombre d'emplois à temps plein de 810 à 650 entre 2017 et 2020. La banque réalisera ce projet d'une manière sociale et responsable et dans le respect de ses valeurs coopératives.

Informatisation RH

L'année dernière, dans le cadre de la poursuite de l'informatisation des processus RH, Crelan a principalement investi dans l'optimisation de la gestion des présences et des absences grâce à un nouveau système d'enregistrement du temps. De plus, sur la plateforme HR destinée aux collaborateurs, l'application «My Talent Tool» le soutien aux discussions et aux modalités de «continue feedback» a été développé et mis à disposition des collaborateurs et des managers.

En outre, l'attention s'est portée sur le développement d'un «careersite» grâce auquel Crelan offre aux candidats une plus grande transparence et ouverture lors du processus de recrutement, des valeurs primordiales pour Crelan.

Analyse des pratiques RH: Crelan 'Top Employer 2016'

En 2016, Crelan a été certifiée pour la première fois pour son excellente politique de gestion du personnel.

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 8 février 2017, Crelan a, à nouveau, reçu la certification exclusive Top Employer België/Belgique 2017.

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 créatives, allant de conditions de travail secondaires aux programmes de gestion de la performance bien conçus. Ces actions cadrent bien avec la culture de l'entreprise.»

Nouveau siège régional à Anvers

Le siège régional d'Anvers de Crelan se trouve désormais au Borsbeeksebrug 30, à Anvers-Berchem.

En janvier 2017, les collaborateurs du siège régional d'Anvers ont emménagé dans ce nouveau bâtiment. Ils y travaillent dans des bureaux récemment construits et aménagés selon les techniques les plus récentes. Une grande attention a été consacrée au

travail en espace ouvert et aux possibilités destinées à faciliter la collaboration entre collègues.

PROJETS SOCIAUX

Une banque durable: voilà une banque vraiment comme il faut.

Crelan est une banque à ancrage 100% coopératif. Plus de 290.000 coopérateurs participent au capital de la banque par le biais des parts coopératives de CrelanCo.

Crelan souhaite donc s'engager dans une autre approche bancaire, axée sur quatre valeurs-clés: **responsable, solidaire, proche et respectueuse.**

Ce sont les valeurs que Crelan pratique chaque jour par le biais de conseils professionnels corrects, de produits transparents et via les agents Crelan, proches des clients et qui construisent avec eux une relation à long terme.

En tant que banque coopérative 100% belge, Crelan ne veut pas être seulement un conseiller financier, mais veut aussi s'engager dans la société belge. Cet engagement se manifeste par différentes initiatives.

Soutien à l'agriculture

En 1937, lors de la création de la banque, Crelan s'appelait encore l'INCA (Institut National de Crédit Agricole), un parastatal, dont la tâche principale était de soutenir les agriculteurs et les horticulteurs belges via l'octroi de crédits. Aujourd'hui, 80 années plus tard, Crelan est une banque moyenne avec quelque



900.000 clients et plus de 290.000 coopérateurs. La relation étroite avec le secteur agricole et horticole s’est encore renforcée au fil des ans. Elle s’exprime par la collaboration avec notre actionnaire unique, la caisse coopérative CrelanCo ainsi qu’au travers d’une offre spécialisée de services aux agriculteurs et aux horticulteurs.

Pour souligner cet engagement, Crelan entreprend diverses initiatives pour le secteur:

La Chaire Crelan à l’UGent

Depuis 2015, notre Chaire Crelan à l’UGent (Université de Gand) met l’accent sur l’innovation et la durabilité en agriculture. À la Faculté des bio-ingénieurs, de nombreux projets de recherche scientifique sont menés qui ne trouvent pas toujours un accès vers la pratique.

Cette Chaire apporte une solution à cette problématique, non seulement en réalisant des études sur des innovations, mais également en lançant effectivement un certain nombre de projets d’innovation dans le domaine du “smart farming” (l’agriculture intelligente).

Depuis le lancement de la Chaire Crelan, de nombreuses études ont déjà été réalisées et mises en pratique. Les thèmes suivants ont ainsi, entre autres, été abordés: gestion des sols, fertilisation, systèmes d’épuration biologiques, poulets dans la lutte contre les insectes dans la culture des fruits rouges et usage domestique des pesticides. La réunion des intervenants relative à la protection des végétaux et la “Journée de la Chaire Crelan pour les agents de Crelan”

sont des initiatives qui ont également été appréciées en 2016. Au cours de cette dernière initiative, dans le cadre d’une formation continue, les agents spécialisés en agriculture ont pu faire connaissance avec la Hof ten Bosch à Huldenberg, une exploitation agricole labellisée Bayer ForwardFarming, une plateforme de connaissances en pratiques agricoles durables.

Plus d’informations sur la Chaire Crelan à l’UGent sur www.bioengineering.ugent.be/crelan-leerstoel/duiding.

L’Indice de Confiance de Crelan

Depuis dix ans déjà, Crelan présente les résultats de son «Indice de Confiance Agricole».

Par ce sondage, Crelan analyse la confiance des agriculteurs et des horticulteurs dans l’avenir de leur secteur. Ce sondage révèle les attentes futures, la manière dont l’agriculteur voit ses revenus évoluer et sa propension à investir.

Crelan a effectué cette enquête, pour la première fois en 2007 et les résultats de la dixième édition ont été publiés en juillet 2016. Au cours de ces dix années, la confiance des agriculteurs et des horticulteurs a connu un parcours inégal avec des hauts et des bas.

La confiance, l’an dernier, a pris un sérieux coup en raison surtout de l’augmentation de la pression sur les revenus des agriculteurs. Une bonne planification financière et une bonne gestion deviennent donc encore plus importantes. Lors de la présentation des résultats, Crelan a réaffirmé que son but est de continuer

à soutenir le secteur par le biais de diverses initiatives, mais surtout en continuant à offrir à ce groupe-cible des conseils financiers judicieux avec une gamme de produits spécifiques.

Plus d’informations sur les résultats de l’Indice de Confiance 2016 sur www.crelan.be>presse>2016>Indice de Confiance.

Les Crelan Agri Innovation Awards

En novembre, pour la sixième fois, Crelan a remis les Crelan Agri Innovation Awards à des étudiants diplômés ayant réalisé un mémoire de fin d’études méritoire dans le domaine de l’agriculture et horticulture.

Par cette remise des Crelan Agri Innovation Awards, entre autres, la banque souhaite soutenir la créativité et l’innovation dans le secteur. Les Awards constituent une reconnaissance pour la contribution intellectuelle et le travail de recherche fournis par des jeunes diplômés et leur faculté.

Depuis 2015, Crelan a modernisé la formule et décerne ces Awards alternativement en Flandre et en Wallonie. En 2016, ce fut le tour des étudiants francophones des années académiques 2013-2014 à 2015-2016. Ce ne sont donc pas moins de six jeunes masters qui se sont présentés sur le podium dans les locaux de l’ULg Gembloux Agro-Bio Tech, notre hôte d’un soir.

En plus d’un trophée, les lauréats et leur université ou haute école ont reçu une somme d’argent de 1.500 EUR pour les masters ingénieurs industriels en agrono-

mie et 2.000 EUR pour les masters bio-ingénieurs. Au cours de la même soirée, le prix de l’ABER (Association Belge d’Économie Rurale) pour la meilleure thèse de doctorat, sponsorisé également par Crelan, a été attribué. Ce prix a une valeur de 2.500 EUR. La cérémonie a été précédée d’un symposium sur les circuits courts en agriculture.

Ces Awards constituent une initiative appréciée du secteur et, en particulier, par les universités. Le ministre des classes moyennes, des indépendants, des PME, de l’agriculture et de l’intégration sociale, Monsieur Willy Borsus, a participé à la cérémonie et à la remise des Awards en compagnie de Monsieur Luc Versele.

Plus d’informations sur les Crelan Agri Innovation Awards sur www.crelan.be>Crelan Agri Innovation Awards.

Notre présence et soutien lors de foires agricoles

Crelan est bien sûr représentée dans les foires agricoles et horticoles les plus importantes. Ce sont des lieux idéalement situés pour se renseigner sur les nouveautés dans le secteur, pour recevoir des clients ou prospects et leur présenter les services de la banque.

En 2016, Crelan a ainsi été sponsor pour la 4ème fois, et pour la 1ère fois sponsor principal, des Agridagen à Ravels. La banque a aussi été pour la 42ème fois, sponsor de la Foire de Libramont qui a accueilli, cette année, près de 200.000 visiteurs. Lors de cette dernière foire, Crelan a accordé une attention toute particulière aux familles avec de jeunes enfants.

Crelan était également présente en tant que sponsor principal et/ou comme participante lors de diverses manifestations du secteur agricole et horticole: Agro-Expo à Roulers, Foire Agricole de Battice, Jardin Expo Liège...

Crelan Agri Academy

En 2016, les formations de la Crelan Agri Academy, un centre de connaissances et de formation en agriculture, ont été poursuivies en collaboration avec le CCAB (Centrum voor Agrarische Boekhouding). Différentes formations concernant des thèmes importants comme le VLIF et ADISA ont été organisées à l'intention des collaborateurs et des agents de la banque.

Attention particulière pour les jeunes agriculteurs

Le 10 novembre, s'est tenu pour la 1ère fois le congrès des jeunes 'Feed the future' à la Haute École Thomas More à Geel. Le congrès s'adressait aux jeunes agriculteurs en herbe et leur a offert des informations et des conseils utiles pour le démarrage d'une exploitation agricole. Crelan a soutenu cette initiative de Fedagrim en prenant en charge l'organisation et la présentation d'un des ateliers.

En 2017, de nouvelles éditions auront lieu en Flandre Orientale, en Flandre Occidentale ainsi qu'en Wallonie.

Attention pour le financement participatif (crowdfunding)

MiiMOSA est une plateforme de financement participatif, dédiée exclusivement à l'agriculture et à l'alimentation.

MiiMOSA est née en France et elle est également active en Belgique depuis la fin 2016.

Lors de la remise des Crelan Agri Innovation Awards, Crelan a annoncé avoir signé un accord de collaboration avec MiiMOSA. Cette collaboration prendra forme dans le courant de l'année 2017.

Passionnée de sport

Crelan considère le sport comme un élément indispensable d'un mode de vie sain et équilibré ainsi que comme un facteur de cohésion sociale rapprochant les gens.

Depuis des années, Crelan est un sponsor actif de plusieurs disciplines sportives. La banque choisit délibérément, en la matière, des disciplines où il existe une grande interaction entre les supporters et les athlètes. Les athlètes parrainés sont concentrés professionnellement sur leur discipline, ils s'investissent à fond pour réaliser des résultats et sont, en même temps, proches de leurs supporters. Toutes des valeurs dans lesquelles Crelan se reconnaît aussi parfaitement.

Cyclisme sur route et cyclo-cross

Crelan est active en tant que sponsor dans le cyclisme depuis l'an 2000, à l'époque sous la bannière du Crédit Agricole. Pour de nombreux jeunes talents, notre équipe a constitué un beau tremplin vers une carrière florissante sur la route.

De 2008 à mars 2016, la banque a été le sponsor principal du cyclo-crosseur, Sven Nys avec lequel elle a accompli un très beau parcours parsemé de

nombreux succès. Sven Nys a arrêté son impressionnante carrière en mars, mettant ainsi fin à une collaboration de huit années avec Crelan. Lors d'un show spectaculaire d'adieu au Sportpaleis d'Anvers, Sven a été largement remercié pour sa loyauté et ses succès sportifs. La banque peut être très heureuse de ce sponsoring, qui s'est avéré absolument parfait pour sa notoriété et son image.

Crelan a trouvé en Wout van Aert un nouveau talent, avec lequel elle a conclu en janvier 2016 un contrat de sponsoring. Avec les maillots de champion de Belgique et du monde et en tant que leader des plus importants classements, il a clôturé la saison 2015 - 2016 par un grand chelem.

En 2016, notre équipe cycliste continentale a couru sous les couleurs de Crelan - VastgoedService. À l'automne, sous l'impulsion de Crelan et de Nick Nuyens, Vérandas Willems et Charles ont uni leurs forces pour former une nouvelle équipe pro-continentale "Willems Veranda's - Crelan" sur route et "Crelan - Charles" en cyclo-cross. Cette nouvelle structure est active depuis le 1er janvier 2017 et veille à ce qu'au moins aussi bien les cyclo-crosseurs que les coureurs sur route puissent compter sur un soutien et un encadrement plus large afin de pouvoir encore mieux se développer.

Athlétisme

Depuis 2011, Crelan a également lié son nom à l'athlétisme belge, en sponsorisant les chouchous du public: Olivia, Jonathan, Kevin et Dylan Borlée. La banque spon-

sorise aussi la Ligue d'Athlétisme Belge et les Belgian Tornados (l'équipe du relais 4x400 mètres hommes).

Tous les athlètes ont essayé d'obtenir des prestations optimales durant le Championnat d'Europe à Amsterdam et aux Jeux Olympiques de Rio De Janeiro. À l'occasion du Championnat d'Europe, Crelan a organisé le concours 'Trouvez l'athlète' et, parmi plus de 6.000 participants, trois duos gagnants ont été sélectionnés. Ils ont gagné un week-end VIP à Amsterdam et ont vu les Belgian Tornados remporter la médaille d'or lors du 4x400m. Quelques semaines plus tard, les Belgian Tornados ont échoué de fort peu dans leur tentative d'arracher une médaille olympique à Rio.

Basket-ball

Crelan sponsorise l'équipe Okapi Aalstar depuis 2002 et cette collaboration a continué à se développer depuis.

Après avoir fait partie des 'Big 4', les quatre partenaires principaux d'Okapi Aalstar, pendant deux ans, la banque a décidé d'élargir son engagement et d'évoluer en tant que seul sponsor principal lors de la saison 2016-2017. Crelan croit dans le club, dans son approche et dans ses ambitions sportives. Le club évolue depuis sous le nouveau nom de Crelan Okapi Aalstar.

Crelan Okapi Aalstar a achevé la saison 2016 de manière fantastique, tout bénéfice pour la notoriété de la banque.

Les play-offs ont débouché sur une finale passionnante entre les équipes BC Oostende et Crelan Okapi



Aalstar. Crelan Okapi Aalstar a dû s’incliner dans la finale au profit d’Ostende et a donc terminé à la deuxième place de la compétition.

Plus d’informations sur la politique de sponsoring de Crelan sur www.crelan.be>sponsoring.

Sport pour tous

Pour soutenir un mode de vie sain et promouvoir davantage l’interaction sociale entre les collaborateurs, Crelan a également organisé ou encouragé certains événements sportifs auxquels pouvaient participer les collaborateurs.

Le 29 mai, 31 collaborateurs sportifs ont participé aux 20 km de Bruxelles. Ensuite, les exploits sportifs se sont dirigés vers le football. Le 15 juin, quinze équipes composées de membres du personnel se sont affrontées pour obtenir la plus haute récompense, la «Crelan Cup». En organisant cette fête footballistique, dans la foulée du Championnat d’Europe de football, Crelan a mis l’accent sur l’esprit d’équipe et la solidarité. Le samedi 27 août, plusieurs agents de Crelan ont eu l’occasion de s’entraîner avec Wout van Aert et ses coéquipiers. Ils ont eu le choix entre un parcours cycliste de 25 km et un de 75 km dans la région de Mol. Grâce à Crelan, plusieurs clients ont également pu participé à cette initiative, d’ailleurs fort appréciée.

Le mercredi 14 septembre, le jour du GP de Wallonie, quelque 45 collaborateurs de Crelan ont ressorti leur vélo pour parcourir une partie de cette classique, y compris la fameuse montée de la citadelle de Namur.

Attentive à l’art et à la culture
Mécénat

Dans le hall d’entrée de son siège social à Anderlecht, Crelan met à la disposition des artistes un magnifique espace d’exposition, la Galerie Crelan.

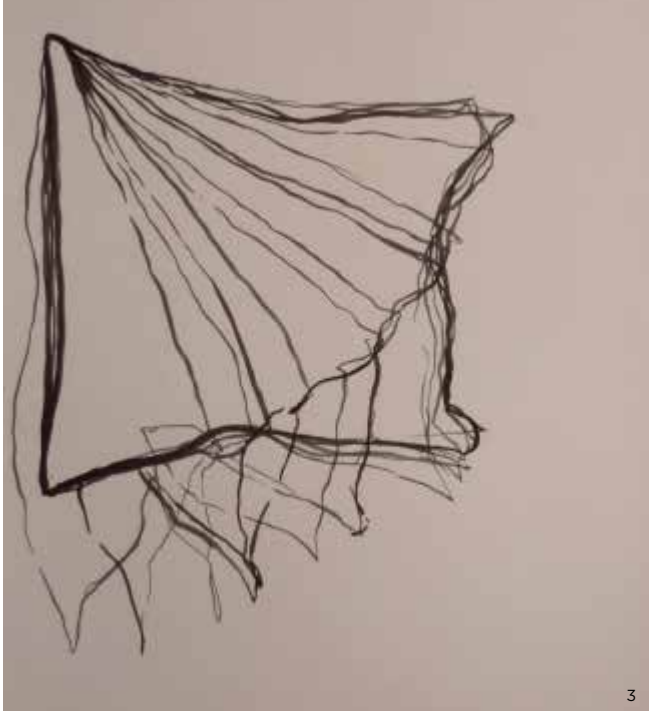
Tout au long de l’année, la banque organise un certain nombre d’expositions. La banque offre non seulement un bel espace d’exposition, elle se charge aussi de l’impression et des invitations et elle organise une réception soignée lors du vernissage. Crelan offre, de la sorte, la possibilité aux artistes de présenter leur travail au grand public. La banque achète aussi régulièrement des œuvres qui reçoivent une place dans ses locaux. Les collaborateurs et les clients de la banque entrent ainsi également en contact avec l’art.

En 2016, quatre expositions ont eu lieu dans la Galerie Crelan: ‘Momentum in Motus’ avec des peintures de Dominique Romeyer et Aimée Terburg, ‘Contrastes’ avec les peintures de Luc Dulac et les sculptures de Peter Hauwaert, ‘Assemblages’ avec des collages de Frédérique Souny et des céramiques de Leen Tack et pour clôturer l’année, l’exposition ‘Ciels bleus & drapaux’ avec des œuvres de Geert Van Doorsselaere.

Plus d’informations sur la Galerie Crelan sur www.crelan.be>mécénat.

Fêtes de Wallonie

En septembre 2016, Crelan est devenue, pour la première fois, “presenting partner” de cet énorme



événement, basé sur des concerts gratuits et le folklore au cœur de Namur.

Attentive au tiers-monde

Des élèves en stage pour l'asbl Zuiddag

Des jeunes qui échangent les bancs scolaires pour travailler un jour et offrir leur salaire à un projet de jeunes engagés à travers le monde, voilà ce qui se cache derrière la campagne Work for Change de l'asbl Zuiddag (actuellement également connue sous son nouveau nom: Youca – Youth for Change and Action).

Crelan y a participé: cinq étudiants ont travaillé, le 20 octobre 2016, au siège régional de Crelan à Anvers.

Ce fut, pour ces jeunes, l'occasion idéale de se familiariser avec le monde financier et avec Crelan en particulier, tout en contribuant à une société juste et durable.

Microfinancement par le biais d'Incofin

Depuis 2015, Crelan collabore avec Incofin à travers une participation au capital et l'octroi d'un prêt au fonds.

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 fa-

çon, une contribution importante au développement économique des pays du tiers-monde et veille à ce que ses fonds soient bien dépensés.

Attentive à la famille Crelan

Le bien-être au travail et la cohésion sociale entre les collaborateurs sont des points importants pour Crelan. La banque a également pris, en la matière, plusieurs initiatives.

Crelan Inspirations

La banque invite régulièrement pour ses Crelan Inspirations des conférenciers aux idées inspirantes et rafraîchissantes. En juin, Crelan a ainsi accueilli Bernard Gustin, le CEO de Brussels Airlines. Sous le thème 'Turn a deep crisis into opportunities', il a raconté l'histoire fascinante de son entreprise dynamique devant un public de collaborateurs intéressés.

Flight Cancer

Crelan a également appuyé le projet 'Flight **Cancer**', lancé par le fils d'un des collègues de Crelan. Ce jeune homme, confronté lui-même du haut de ses dix-sept ans à un cancer des ganglions lymphatiques en 2016, a pu continuer à suivre ses cours scolaires, pendant son traitement, par le biais de Bednet.

Bednet lui fut d'un grand secours en lui permettant de continuer à suivre ses cours à distance et surtout à maintenir un contact avec ses amis d'école. C'est la raison pour laquelle, il a voulu mettre en place une action au profit de trois asbl: Bednet, le Kinderkankerfonds et la Fondation Make-A-Wish.

Il a développé lui-même un bracelet avec le message 'Flight **Cancer** – I can' (Lutter contre le cancer – Je le peux). Ces bracelets ont aussi été vendus aux collaborateurs de Crelan.

Une somme de 2.345 EUR a ainsi été récoltée au siège central et dans le réseau. La banque a porté ce montant à 5.000 EUR. Crelan lui souhaite un rétablissement complet.

RÉSEAU COMMERCIAL

Au 31 décembre 2016, le Groupe Crelan comptait 701 points de vente, soit 32 de moins que fin 2015. La diminution du nombre d'agences dans le courant de 2016 est à nouveau 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 central de Bruxelles, dirigée par un collaborateur salarié, les 653 points de vente de la SA Crelan sont gérés par des agents indépendants. Fin 2016, les agences étaient équipées de 256 selfbanks, dont 164 avec la fonction cash-in/recycling et 35 cashless.

Europabank dispose de 48 agences, situées en milieu urbain et toutes gérées par des salariés.

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». Par ailleurs, une application 'Crelan Mobile' pour smartphone a été développée en 2014 et, en 2015, une

application plus large pour les utilisateurs de tablettes.

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS INFORMATIQUES

À la suite de la décision prise en 2015, l'accent s'est porté sur la poursuite du programme NEXT en 2016.

Le programme NEXT prévoit de remplacer la plupart des systèmes opérationnels, hormis ceux des marchés financiers et des assurances, par une suite standardisée d'applications de Sopra et de Sopra Banking Platform (SBP).

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

Le but de cette standardisation est d'acquérir des applications performantes sur les marchés de logiciels spécialisés, qui doivent encore seulement être paramétrisées aux usages locaux sans modification du code, et ce, afin de limiter les frais d'exploitation pour les utilisateurs, d'épargner sur les frais de maintenance (en rendant, entre autres, les mises à jour possibles à un moindre coût), pour se conformer plus rapidement à de nouvelles exigences (souvent réglementaires) et pour pouvoir déployer plus de développeurs sur les domaines importants au niveau stratégique. Cela concerne, entre autres, le renouvellement des applications pour tablettes et PC, le CRM (customer rela-

tionship management), la reconnaissance automatisée et la signature électronique de documents.

Selon le planning, le projet NEXT sera entièrement réalisé en 2018. Les étapes nécessaires ont été définies, planifiées et lancées. L'ensemble du programme est divisé en 5 phases (lots) différentes. La phase 2 entrera en production au mois de mars 2017.

En parallèle, un certain nombre de projets liés à la 'banque numérique' sont en cours. Ces différents projets visent à renouveler les applications utilisées par nos clients et agences, en utilisant les techniques les plus modernes.

Une étude a été lancée dans le but de compléter les choix stratégiques en matière d'infrastructure pour l'avenir et pour déterminer comment Crelan gèrera l'infrastructure informatique pour assurer à la fois la flexibilité nécessaire et un "cost of ownership" optimal.

Cette étude a été achevée fin 2016 et les négociations ont débuté avec les parties concernées pour finaliser l'ensemble contractuellement et démarrer les projets nécessaires.

La Crelan Information Security Policy a été mise à jour en se référant aux meilleures pratiques appliquées dans le secteur. Pour soutenir cette politique de sécurité et préparer Crelan aux défis en matière de sécurité à l'avenir, une analyse approfondie de la situation actuelle a été réalisée et un plan multidisciplinaire a été élaboré.

Un certain nombre de projets ont été lancés et ont, entretemps, été réalisés partiellement. Cela devrait permettre un meilleur contrôle des événements et servir également à réduire les impacts potentiellement négatifs, tout en tenant compte du maintien d'un confort d'utilisation.

À côté de cela, il y a eu aussi les nombreux projets comme "l'optimisation des archives", "Safe & Sound", les projets réglementaires tels que la "révision MiFID", le "rapportage FATCA" ainsi que l'attention habituelle au renouvellement des infrastructures.

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. Europabank sert aussi 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. L'assurance solde de financement est également commercialisée par Europabank. Pour ce faire, la Banque met à disposition d'Europabank les modules informatiques de souscription de ce type de contrats d'assurance solde restant dû.

Le 30 décembre, Crelan et Fidea ont signé un accord

relatif à la prolongation et à l'extension de l'accord de bancassurance existant, pour une période de 10 ans. Grâce à cet accord, la banque va étendre son modèle de bancassurance, continuer à diversifier ses activités et améliorer ses services aux clients. Fidea, avec qui la banque collaborait déjà depuis longtemps, a élargi ses activités à l'assurance-vie et est donc devenue le partenaire privilégié en assurance dommages et en assurance-vie.

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 continué de croître.

En collaboration avec Crédit Suisse, une note a été émise avec Crelan Fund EconoFuture comme valeur sous-jacente et les préparatifs pour lancer un nouveau compartiment "Sustainable", en 2017, ont débuté.

La collaboration étroite avec Amundi a été poursuivie. Une large sélection de fonds d'Amundi est ainsi commercialisée par Crelan. En 2016, les souscriptions dans ces fonds se sont élevées à plus de 245 mio EUR. Par ailleurs, au sein de la sicav Crelan Invest (où Amundi gère le portefeuille de placement), un nouveau compartiment, «Opportunities», a été lancé auquel il a été souscrit, en 2016, pour plus de 46 mio EUR.

En matière de produits structurés, Crelan collabore

avec un certain nombre de partenaires privilégiés.

Grâce aux notes de Crédit Suisse, Société Générale, BNP Paribas, LCL et Natixis, une production de plus de 361 mio EUR a été réalisée.

Fin 2015, trois fonds d'épargne-pension ont été créés sous la dénomination de Crelan Pension Fund. Ils constituent des feeders de fonds d'épargne-pension de BNP Paribas. Fin 2016, l'encours dans les trois compartiments du Crelan Pension Fund dépassait les 219 mio EUR.

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 Bank Luxembourg Branch 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, CACEIS Bank Belgium Branch est engagée en tant que banque dépositaire et CACEIS Belgium joue le rôle d'administrateur et d'agent de transfert.

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



Faits marquants dans les différentes entités

CRELAN

En 2015, Crelan est devenue une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif. Grâce à la confiance des coopérateurs, Crelan a pu renforcer son modèle coopératif: l'actionnariat de la banque est maintenant à 100% entre les mains de coopératives. Dans le courant de l'année 2016, le nombre de coopérateurs a continué de progresser de sorte qu'actuellement plus de 290.000 clients sont copropriétaires de Crelan.

Crelan navigue ainsi à contre-courant. Alors que des entreprises belges tombent souvent entre des mains étrangères et qu'un certain nombre de banques ont eu besoin de l'aide financière de l'État, il y a quelques années, Crelan a résisté à la crise financière par ses propres moyens. De plus, Crelan est aujourd'hui une banque dont le centre de décision est 100% belge. C'est une bonne chose pour une banque coopérative qui souhaite être proche de ses clients.

Production

Dans l'ensemble, les objectifs de production en matière de crédit ont été réalisés, grâce à une production exceptionnellement forte des crédits logement. En matière de patrimoine, les objectifs fixés ont été atteints au niveau des produits bilantaires, la production des notes structurées a été très forte tandis que la production des fonds a évolué plus lentement que prévu.

Les dépôts de la clientèle ont atteint 16,8 mia EUR et ont donc, en dépit des taux historiquement bas, globalement bien résisté.

Les soldes des comptes d'épargne et des comptes à vue ont augmenté respectivement de 6% et 19%. En revanche, les encours des bons de caisse et des comptes à terme ont diminué de 19%. Le climat général des taux bas a donc entraîné une moindre disposition des clients à placer leur épargne pour des périodes plus longues.

En matière de produits hors-bilan, nous avons constaté une augmentation marquée de la demande de notes structurées (principalement avec protection du capital à 100%) au détriment des fonds permanents. Par rapport à 2015, la production de notes (361 mio EUR) a augmenté de 47%, tandis que la production des fonds (494 mio EUR) a reculé de 29%.

En matière de moyens de paiement, la banque a enregistré une belle croissance du nombre d'utilisateurs actifs en ligne et mobiles. 90,50% 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 pour plus de 3,5 mia EUR en crédits logement hypothécaires.

La production, hors refinancements internes, a augmenté, entre 2015 et 2016, de 37%, accroissant ainsi la part de marché de Crelan. Malgré la poursuite des remboursements anticipés, l'encours des crédits logement a augmenté de 7%.

La production de prêts à tempérament aux particuliers a connu une croissance remarquable de 131 mio

EUR (+15%), soutenue en partie par l'environnement attractif des taux d'intérêt.

En ce qui concerne les crédits octroyés aux Petites et Moyennes Entreprises et aux Indépendants (PMEI), la reprise amorcée en 2015 s'est poursuivie. Les crédits aux PMEI ont augmenté de 23% (contre 3% pour les crédits à l'Agriculture). Cette production de crédits aux PMEI a ainsi dépassé, pour la première fois, la production des crédits à l'Agriculture.

Fin 2016, Crelan comptait 888 646 clients, soit une légère baisse par rapport à l'année précédente. Cette évolution est, en grande partie, une conséquence logique de la restructuration du réseau (fermeture d'agences) et de l'impact de la législation sur les comptes dormants. Dans le segment professionnel PMEI et Agriculture, le nombre de clients se stabilise globalement avec une petite baisse dans le secteur de l'Agriculture.

Le marché reste prudent et difficile. C'est ce qu'il ressort de la montagne de liquidités restant sur les comptes des entreprises belges, du nombre élevé de faillites et de la forte pression sur les prix en raison d'une concurrence accrue.

Agriculture

L'agriculture et l'horticulture belges se caractérisent, ces dernières années, par un professionnalisme croissant. C'est indispensable pour prendre les bonnes décisions dans la gestion quotidienne d'une entreprise soumise en permanence à l'influence de facteurs

externes. Des conditions climatiques à la volatilité des prix, ces éléments peuvent avoir un impact sur le niveau de liquidité dans le secteur agricole.

La banque avait déjà tenu compte d'un manque conjoncturel de trésorerie au sein des exploitations agricoles et a développé, depuis juillet 2015, une communication spécifique en la matière à destination du réseau d'agents. En 2016 également, les mesures ont été prolongées. Ainsi, depuis le mois d'octobre, au sein de la banque, un certain nombre de solutions concrètes pour soutenir les agriculteurs et les horticulteurs et ainsi anticiper des tensions éventuelles en matière de liquidité au sein des exploitations, ont été proposées.

Le climat économique moins favorable pour certains sous-secteurs agricoles n'a pas eu d'impact sur la production de crédits de la Banque. La production de crédits agricoles a augmenté de 3,2% par rapport à la production en 2015. Cette augmentation a essentiellement été réalisée par le secteur horticole.

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 demeure stable.

La satisfaction des clients de Crelan dans le secteur agricole et horticole est élevée avec un score de 8,2/10, comme le montre notre enquête auprès de ce



**Responsable
Respectueuse
Solidaire
Proche**

**Une banque
vraiment comme il faut.**

public cible dans le cadre de notre indice annuel de confiance.

Notoriété et image

L'accroissement de la notoriété de la marque Crelan, relativement jeune, est resté, en 2016, un des objectifs principaux de la politique de communication de la banque. Pour atteindre cet objectif, des spots publicitaires ont été déployés à la télévision et sur internet (entre autres, par le biais des médias sociaux). Ces spots étaient destinés à positionner Crelan comme une banque à l'ADN axé sur les valeurs humaines:

Responsable
Respectueuse
Solidaire
Proche

Le tout résumé par le slogan

“Une banque vraiment comme il faut”.

L'investissement dans les campagnes médiatiques a porté ses fruits. À l'automne 2016, une étude de marché a montré que la marque Crelan a la même notoriété que les autres banques de taille similaire, à peine trois ans après son lancement. En matière de notoriété spontanée, Crelan réalise même un meilleur score.

Le mouvement de rattrapage en matière de notoriété, opéré en Wallonie où, les premières années, Crelan avait eu difficile à s'implémenter, fut également frap-

pant. En 2016, des moyens plus importants ont donc été consacrés pour soutenir la notoriété dans le sud du pays. Il y a eu non seulement la campagne classique et la campagne numérique avec les spots publicitaires, mais aussi une présence remarquée lors de deux des manifestations de masse les plus importantes de Wallonie, à savoir la Foire de Libramont et les Fêtes de Wallonie.

EUROPABANK

2016 fut excellente pour Europabank. En dépit de circonstances économiques moins favorables, une production mensuelle record a été réalisée à 10 reprises en 2016. La production totale de crédits s'est élevée, en 2016, à 340,2 mio EUR. La production record de 2015 a ainsi été dépassée. L'encours crédits total a augmenté de 3,0%.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 2,8%. L'encaissement de cartes de crédit a cru de 23,6%, grâce à la nouvelle approche commerciale et ce, dans un marché où la concurrence a fortement augmenté en raison de l'arrivée d'acteurs étrangers et de prix serrés.

Le Cost/Income Ratio pour 2016 s'élève à 53%, ce qui montre que la banque dispose d'une structure solide et performante.

Cela permet à Europabank de clôturer l'année 2016 avec un excellent résultat de 18,9 mio EUR (BE GAAP).

Le rendement sur fonds propres reste à un niveau élevé et s'élève à 14,5%.

En 2016, l'expansion du réseau d'agences s'est poursuivie avec l'ouverture d'une nouvelle agence à Seraing, portant ainsi le nombre d'agences à 48. Grâce à cette expansion, la main d'œuvre a continué de progresser. Fin 2016, 339 personnes travaillaient chez Europabank.

Europabank continue à miser sur les nouvelles technologies. Cette année, la plateforme en ligne “eb online” a été renouvelée et rendue réactive (responsive). Les clients peuvent maintenant utiliser également leur smartphone ou leur tablette pour leurs transactions bancaires par internet et ils ont la possibilité d'ouvrir, eux-mêmes, en ligne des comptes d'épargne et des comptes à terme.

La délivrance de la carte Visa sans contact et l'acquisition de cartes de crédit sans contact sont opérationnelles depuis cette année.

Par ailleurs, l'introduction de tablettes dans les différents comités de crédit et la numérisation du processus de validation des notes de frais ont contribué à une automatisation accrue et à une diminution continue de la montagne de papier.

CRELAN INSURANCE

L'année 2016 fut, à tous égards, une année faste pour Crelan Insurance.

Au niveau de la production, 16.138 polices d'assurance solde restant dû et 7.121 polices d'assurance solde de financement ont été souscrites, en 2016, établissant ainsi de nouveaux records.

Le produit Tandem, une assurance solde restant dû sur deux têtes, non fiscale, représentait 28,1% de la production d'assurances solde restant dû. Cette quote-part reste donc stable.

Par le biais du réseau de Crelan, 2.233 contrats d'assurance solde de financement ont été conclus, soit 10% de plus qu'en 2015. Quelque 30% des assurances étaient conclues sur deux têtes.

L'encaissement s'élevait à 24,779 mio EUR, en 2016.

L'accord de collaboration pour la distribution d'assurances-vie avec Delta Lloyd Life a généré, en 2016, un encaissement de 64,162 mio EUR.

L'accord de coopération d'assurances-dommages avec Fidea a généré un encaissement de 12,788 mio EUR, un nouveau record.

Un nouvel accord de collaboration a été conclu avec Fidea pour dix ans, aussi bien pour la distribution des produits d'assurance-vie que pour les produits Varia. Cet accord est entré en vigueur le 1er janvier 2017.

Crelan Insurance a terminé l'année 2016 avec un résultat positif (BE GAAP) de 3,6 mio EUR.

Gestion financière

Le 24 juin 2016, le choix du Brexit a effrayé les marchés. Le 8 novembre, Trump gagnait de manière inattendue les élections présidentielles aux États-Unis et, le 5 décembre, les Italiens votaient massivement «non» aux changements constitutionnels proposés. Ces trois événements distincts ont eu un même effet commun: l'incertitude ayant disparu a entraîné des marchés financiers euphoriques.

Cependant, le paysage politique sera également confronté à de nombreuses incertitudes en 2017. En Europe, il y aura des élections en France, en Allemagne et aux Pays-Bas, et les chances de voir les partis centristes payer l'agitation croissante autour des réfugiés et des attentats sont réelles. La Russie se profile plus clairement sur l'échiquier international et on constate plusieurs pays où les dirigeants au pouvoir donnent un nouveau sens aux valeurs démocratiques. Dans une perspective historique, de telles évolutions constituent une poudrière potentielle pour davantage d'instabilité.

2016 fut caractérisée par une croissance modérée, qui s'est quelque peu accélérée au dernier trimestre. Les promesses électorales du président Trump, visant une croissance de 3 à 4% par des investis-

sements dans les infrastructures et le rapatriement de bénéficiaires étrangers et de jobs, ont influencé les consommateurs positivement. Si on y ajoute la forte hausse des prix du pétrole et des métaux industriels, cela nous donne un cocktail de croissance et d'inflation attendues plus élevées. La FED continuera sans aucun doute à adapter son taux d'intérêt directeur à la hausse, en 2017.

La Banque Centrale Européenne a abaissé, en mars 2016, son taux directeur une dernière fois à -0,40%. Cependant, les taux en forte baisse résultaient essentiellement des mesures non conventionnelles, dont l'achat d'obligations souveraines et d'entreprises. L'association de taux bas et d'un euro plus faible a certainement contribué à la croissance. Les dangers potentiels de la poursuite à long terme de tels stimuli sèment cependant le doute. En effet, les faibles rendements d'intérêt débouchent sur un revenu du capital moins élevé et une prise de risques plus importante. Cette dernière peut engendrer de dangereuses bulles spéculatives sur les marchés d'actions et d'obligations.

Chez Crelan, les lignes directrices et le cadre des limites de la gestion financière ont été légèrement

adaptés. Un équilibre optimal entre rendement et risque et la préservation des fonds propres et du résultat par exercice comptable, ce dans des conditions de stress simulées, constituent l'objectif fondamental de la gestion. Une politique financière uniforme a été approuvée et est strictement respectée par toutes les entités du Groupe.

En 2016, une solide politique en matière de liquidités, consistant à viser une marge de liquidité permettant à la banque de répondre aux besoins de liquidités aussi bien dans des conditions normales que dans des circonstances de stress, y a été ajoutée. Les risques financiers sont calculés et gérés aussi bien par entité que de manière consolidée.

La gestion du risque de taux a été liée, au cours du dernier trimestre de 2016, à la probabilité du maintien de taux d'intérêt très bas par la Banque Centrale, en raison de sa volonté de stimuler la croissance au maximum. Les taux appliqués ont cependant légèrement remonté au dernier trimestre, en raison de l'amélioration de la situation économique et des prévisions en matière d'inflation. Les produits dérivés nécessaires ont donc été conclus pour couvrir l'accroissement du risque de taux.

Grâce au nombre limité d'échéances dans le portefeuille financier en 2016, de nouveaux placements aux taux extrêmement bas ont été limités. L'encours du portefeuille financier a légèrement diminué pour une valeur latente relativement stable. Les placements dans le portefeuille financier se limitent aux titres entrant en ligne de compte pour les ratios réglementaires de liquidité. Le caractère défensif se traduit aussi dans le pourcentage de placements de plus de 99% du total de l'encours en obligations de qualité.

La gestion des liquidités est gérée de manière centralisée auprès de la SA Crelan. Les chiffres consolidés montrent une baisse substantielle des excédents de liquidités à la suite de la vente de Keytrade Bank. Malgré cette évolution, le Groupe dispose toujours d'un excédent suffisant, que cette liquidité soit mesurée selon le modèle interne ou selon les scénarios de stress imposés par le régulateur.

Nous notons ainsi, au niveau du Groupe, un excédent de 1,5 mia EUR sur le Liquidity Coverage Ratio de 100% (LCR 224%). Le Net Stable Funding Ratio présente, lui, un excédent de 3,4 mia EUR (NSFR 125,7%).

Chiffres comptables consolidés en IFRS

RÈGLES D'ÉVALUATION

En 2016, aucune règle d'évaluation ayant un impact comptable n'a été actualisée. Europabank comptabilise les titres achetés dans le courant du dernier trimestre 2016 dans la catégorie IFRS «Held to maturity».

BILAN CONSOLIDÉ

Le tableau à la page 63 donne l'évolution des postes les plus importants de l'actif et du passif consolidés et des fonds propres consolidés entre 2015 et 2016.

L'actif total s'élève, au 31 décembre 2016, à 20.364,0 mio EUR, ce qui correspond à une baisse de -10% par rapport à la fin 2015. Cette diminution est due à la vente de Keytrade. Ses actifs avaient été présentés, en 2015, séparément selon les règles comptables IFRS comme «Actifs détenus en vue de la vente».

Les prêts et créances représentent toujours la plus grande partie (81,1%) de l'actif total.

Les actifs interbancaires, à hauteur de 977,3 mio EUR concernent principalement des placements auprès de la Banque Nationale de Belgique.

Le portefeuille financier s'élève à 2.141,5 mio EUR et reste relativement stable par rapport à l'année passée; il représente 10,5% de l'actif total. L'investissement s'est fait dans des obligations souveraines et des obligations de sociétés présentant un risque de crédit faible. Étant donné que les taux restaient

historiquement bas, la banque a choisi de réinvestir à un rythme très modéré.

Les immobilisations comprennent, entre autres, le goodwill pour un montant de 23,6 mio EUR.

Les autres actifs sont constitués, en majeure partie, par des dérivés de couverture.

Le total du passif s'élève à 19.192,0 mio EUR et est composé à 94,4% de dépôts de la clientèle et de certificats subordonnés.

La diminution du passif total de -10% est aussi liée à la vente de Keytrade. Ses passifs étaient présentés, en 2015, séparément selon les règles comptables IFRS, comme «Passifs détenus en vue de la vente». Les dépôts de la clientèle augmentent de +3,1% en 2016. L'augmentation des dettes envers la clientèle se situe surtout dans les comptes à vue et les livrets. Par contre, les comptes à terme et les bons de caisses ont diminué dans le courant de l'année, vu les taux historiquement bas.

Les provisions augmentent de +47,8 mio EUR (122,8%), principalement à cause de la comptabilisation des provisions pour la restructuration (siège et réseau) qui a été communiquée dans le courant d'octobre 2016 et aussi à cause d'une augmentation des provisions pour les crédits (surtout pour le secteur agricole).

FONDS PROPRES CONSOLIDÉS

Les fonds propres consolidés, tenant compte des normes IFRS, s'élèvent au 31 décembre 2016 à 1.172,0 mio EUR contre 1.182,2 mio EUR un an auparavant. La diminution des fonds propres est principalement attribuable à la vente de Keytrade et à la sortie de la plus-value sur son portefeuille (-39,8 mio EUR). Cette vente a été en partie compensée par l'augmentation du capital coopératif de +3,8 mio s EUR et par le résultat de l'année de +55,2 mio EUR, diminué des dividendes distribués en 2016 de -26,8 millions EUR. Le capital coopératif s'élève à 838,8 mio EUR au 31/12/2016.

Le ratio CAD s'élève à 20,17% par rapport à 17,36%, fin 2015, ce qui est bien au-dessus de l'exigence réglementaire. Le ratio Tier 1, fin 2016, est de 17,04% contre 13,6% fin 2015.

RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le produit bancaire net diminue de -9,7%, principalement à cause de la diminution des revenus d'intérêts nets de -19%. Cette diminution est aussi la conséquence de la vente de Keytrade: en 2016 le résultat de Keytrade a été repris jusqu'au moment de la vente (début juin). À côté de cela, il y a une diminution des charges d'intérêts (notamment sur les comptes d'épargne, suite à une baisse des taux d'intérêts), qui est inférieure à la baisse des revenus d'intérêts. À cause des taux d'intérêt historiquement bas, nos clients ont saisi l'opportunité de refinancer

les crédits conclus à des taux élevés par des crédits à des taux beaucoup plus bas ce qui a un effet négatif sur la marge d'intérêt de la banque.

Les autres produits nets augmentent fortement. En 2015, on retrouvait sous ce poste le coût du cas de fraude repris à hauteur de 44,6 mio EUR. La fraude a eu des conséquences sur les années 2015 et 2016. En 2016, la fraude donne un impact négatif de 14,5 mio EUR (un coût de 24,5 mio EUR partiellement compensé par une intervention de l'assureur à hauteur de 10 mio d'EUR). En dehors de cet impact les autres rendements restent relativement stables.

Les charges d'exploitation baissent légèrement de -2,1%, principalement grâce à la diminution des frais de personnel de -11,2%. Les autres frais d'exploitation augmentent de +2,7% principalement à cause de la comptabilisation des charges liées à la transformation IT à hauteur de +4,6 mio EUR.

Le coefficient d'exploitation ou CIR diminue, passant à 76,7% par rapport à 79,3%, en 2015. Ce coefficient ne prend en compte ni l'impact de la fraude, ni les charges non-opérationnelles liées à la digitalisation.

Par conséquent, le résultat brut d'exploitation diminue de -27,4 mio EUR pour atteindre 43,1 mio EUR, en 2016.

Les provisions augmentent en 2016 de +43,6 mio

EUR à cause d’une comptabilisation des provisions dans le cadre du projet Fit for the Future et de la restructuration du réseau pour +38,8 mio EUR, de l’augmentation des autres provisions (entre autres juridiques) à hauteur de +3,4 mio EUR et d’une augmentation de +1,2 mio EUR des provisions techniques de Crelan Insurance.

Le coût des réductions de valeur (impairment) augmente de +17,4 mio EUR, par rapport à fin 2015, à cause d’une comptabilisation des provisions supplémentaires sur le portefeuille crédits (surtout dans le secteur agricole).

Le résultat net du Groupe s’élève à 55,2 mio EUR, par rapport à 40,6 mio EUR en 2015, soit une hausse de 36%. Sans l’impact de la fraude, le résultat aurait été de 69,7 mio EUR, comparé à 70 mio EUR en 2015.

Le rendement sur fonds propres s’élève à 6,24% au 31/12/2016. Le rendement de l’actif (calculé sur base du résultat net sans l’impact de la fraude divisé par le total bilantaire fin de l’année) se chiffre fin 2016 à 0,34% par rapport à 0,18% fin de l’année 2015.

Il n’y a pas eu, en ce début d’année 2017, d’autres événements susceptibles d’influencer de façon significative les résultats publiés dans le présent rapport.

Bilan consolidé (en mio EUR)

Actifs	31.12.16	31.12.15	Évolution	Évolution (en %)
Actifs interbancaires	977,3	774,2	203,1	26,2%
Portefeuille financier	2.141,5	2.168,6	-27,0	-1,2%
Prêts et créances (leasings financiers inclus)	16.506,1	15.886,4	619,6	3,9%
Immobilisations	63,0	66,9	-3,9	-5,8%
Actifs divers	676,1	658,2	17,8	2,7%
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	3.080,5	-3.080,5	-100,0%
Actif total	20.364,0	22.634,9	-2.270,9	-10,0%
Passifs				
Dépôts de la clientèle	17.804,3	17.264,2	540,1	3,1%
Certificats subordonnés	320,1	324,1	-4,0	-1,2%
Dettes interbancaires	32,9	35,0	-2,1	-6,0%
Provisions	86,7	38,9	47,8	122,8%
Passifs divers	948,0	915,0	33,1	3,6%
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	-	2.875,5	-2.875,5	-100,0%
Dettes totales	19.192,0	21.452,7	-2.260,6	-10,5%
Capital émis	838,8	835,0	3,8	0,5%
Réserves de réévaluation: actifs financiers disponibles à la vente	63,1	62,9	0,2	0,4%
Réserve de réévaluation: actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	-	39,8	-39,8	-100,0%
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pension	-0,9	2,0	-2,9	-145,5%
Réserves (y compris les résultats non distribués)	215,8	202,0	13,8	6,8%
Résultat de l'exercice	55,2	40,6	14,6	36,0%
Total des capitaux propres, y compris le capital coopératif	1.172,0	1.182,2	-10,3	-0,9%
Total des passifs et capitaux propres	20.364,0	22.634,9	-2.270,9	-10,0%

Résultat consolidé (en mio EUR)

	31.12.16	31.12.15	Évolution	Évolution (en %)
Revenus d'intérêts nets	266,7	329,1	-62,4	-19,0%
Autres produits nets	40,1	10,8	29,3	272,2%
Produit bancaire net	306,8	339,9	-33,1	-9,7%
Charges d'exploitation, dont	-263,7	-269,4	5,7	-2,1%
Frais de personnel	-102,4	-115,4	13,0	-11,2%
Autres frais d'exploitation	-143,2	-139,4	-3,8	2,7%
Amortissements	-18,1	-14,6	-3,5	23,7%
Résultat brut d'exploitation	43,1	70,5	-27,3	-38,8%
Provisions	-47,7	-4,1	-43,6	1054,8%
Dépréciations (impairment)	-34,9	-17,5	-17,4	99,2%
Profits et pertes sur actifs classés comme détenus en vue de la vente	109,1	-0,3	109,4	-36152,4%
Résultat avant impôt	69,6	48,5	21,1	43,5%
Impôts	-14,4	-7,9	-6,5	81,9%
Résultat net	55,2	40,6	14,6	36,0%

Affectation du bénéfice
des différentes entités du groupe

Le conseil d'administration de CrelanCo proposera de distribuer aux coopérateurs un dividende de 2,75% pour un montant total de 22,8 mio EUR. Ce dividende constitue, dans le contexte actuel des taux d'intérêt, une très belle rémunération pour ce type de placements.



Comptes annuels consolidés

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 2016, 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

Actifs (en EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	977.321.144,23	774.198.565,99
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	24.751.698,59	23.468.490,56
Actifs financiers disponibles à la vente	2.098.093.043,26	2.145.081.542,14
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	18.669.182,00	-
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	16.506.054.720,69	15.886.446.737,20
Dérivés, comptabilité de couverture	29.178.564,32	40.254.636,69
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	588.034.033,72	562.689.935,32
Immobilisations corporelles	19.859.723,22	24.162.958,50
Goodwill	23.642.631,79	23.642.632,30
Immobilisations incorporelles	19.527.905,53	19.093.179,19
Actifs d'impôts	40.717.234,88	41.275.855,58
Actifs d'impôts exigibles	1.901.009,41	1.161.798,61
Actifs d'impôts différés	38.816.225,47	40.114.056,97
Autres actifs	18.138.545,47	14.027.376,60
Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées*	-	3.080.533.000,19
Total actifs	20.363.988.427,69	22.634.874.910,26

*Compte tenu de la décision de vendre Keytrade Bank en 2016, les actifs et les passifs de Keytrade au 31/12/2015 sont représentés sur une ligne distincte en tant que groupes d'actifs à céder.

Passifs (en EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	23.526.202,78	25.258.721,87
Passifs financiers évalués au coût amorti	18.252.092.557,97	17.701.318.863,25
Dépôts	15.803.475.267,02	14.774.537.856,42
d'établissements de crédit	32.879.108,93	34.963.884,67
d'établissements autres que de crédit	15.770.596.158,09	14.739.573.971,75
Titres de créance, y compris les obligations	2.033.711.949,04	2.524.645.479,19
Passifs subordonnés	320.118.146,84	324.091.854,75
Autres passifs financiers	94.787.195,07	78.043.672,89
Dérivés, comptabilité de couverture	735.723.259,05	738.325.542,14
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	6.432.085,53	-
Provisions	86.678.795,56	38.908.197,42
Passifs d'impôts	14.633.333,55	15.110.727,83
Passifs d'impôts exigibles	1.306.754,52	1.381.026,91
Passifs d'impôts différés	13.326.579,03	13.729.700,92
Autres passifs	72.943.297,94	58.242.868,11
Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées*	-	2.875.491.034,09
Total passifs	19.192.029.532,38	21.452.655.954,71

*Compte tenu de la décision de vendre Keytrade Bank en 2016, les actifs et les passifs de Keytrade au 31/12/2015 sont représentés sur une ligne distincte en tant que groupes d'actifs à céder.

Compte de résultat consolidé

Fonds Propres (en EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Capital émis	838.774.650,78	834.972.203,47
Capital libéré	838.774.650,78	834.972.203,47
Autres fonds propres	62.186.682,53	104.641.456,11
Réserve de réévaluation: actifs financiers disponibles à la vente	63.096.316,30	62.866.226,10
Réserve de réévaluation: actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente*	-	39.774.035,96
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pension	-909.633,77	2.001.194,05
Réserves (y compris les résultats non distribués)	215.804.178,56	202.010.953,46
Résultat de l'exercice	55.193.383,44	40.594.342,50
Total des capitaux propres et des intérêts minoritaires	1.171.958.895,31	1.182.218.955,54
Total des passifs et des fonds propres	20.363.988.427,69	22.634.874.910,26

*Compte tenu de la décision de vendre Keytrade Bank en 2016, les actifs et les passifs de Keytrade au 31/12/2015 sont représentés sur une ligne distincte en tant que groupes d'actifs à céder.

État des résultats réalisés et non-réalisés (en EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Activités ordinaires		
Produits et charges financiers et opérationnels	306.790.554,26	339.875.858,50
Produits d'intérêt	533.996.606,22	641.192.406,16
Charges d'intérêt	-267.331.151,99	-312.097.846,94
Dividendes	1.678.636,60	8.748,75
Produits d'honoraires et de commissions	88.563.844,37	106.084.543,05
Charges d'honoraires et de commissions	-87.961.408,91	-105.502.175,17
Profits et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	2.956.592,22	1.683.650,72
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	292.929,41	3.950.573,29
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	-	-2.358,72
Profits et pertes en comptabilité de couverture	-2.757.840,52	-2.004.308,13
Écarts de change (net)	1.882.084,21	1.107.180,02
Profits et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	18.083,60	-7.641,56
Autres produits opérationnels	50.747.536,70	51.894.389,37
Autres charges opérationnelles	-15.295.357,65	-46.431.302,34
Charges administratives	-245.588.153,66	-254.792.052,39
Dépenses de personnel	-102.412.677,30	-115.378.994,18

	31.12.2016	31.12.2015
Dépenses générales et administratives	-143.175.476,36	-139.413.058,21
Amortissements	-18.071.324,81	-14.609.418,51
Immobilisations corporelles	-9.692.183,05	-9.114.743,27
Immobilisations incorporelles	-8.379.141,76	-5.494.675,24
Provisions	-47.714.255,03	-4.131.966,11
Dépréciations	-34.895.688,94	-17.515.022,11
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-34.895.688,94	-17.515.022,11
Actifs financiers disponibles à la vente	-254.999,59	488.986,49
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	-34.640.689,35	-18.004.008,60
Profits et pertes sur actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	109.101.314,77	-302.618,80
Total des profits et pertes d'activités ordinaires poursuivies, avant impôts	69.622.446,59	48.524.780,58
Charges d'impôts relatives au résultat des activités ordinaires	-14.429.063,15	-7.930.438,08
Impôts exigibles	-13.042.945,63	-19.923.673,73
Impôts différés	-1.386.117,52	11.993.235,65
Profit ou perte (net)	55.193.383,44	40.594.342,50

	31.12.2016	31.12.2015
État des résultats non-réalisés		
Résultats non-réalisés qui pourront à l'avenir être reclassés dans les résultats réalisés		
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	230.090,20	-23.445.674,19
Réévaluation des actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	-39.774.035,96	-
Résultats non-réalisés qui ne pourront jamais être reclassés dans les résultats réalisés		
(Gains)/Pertes actuarielles des régimes à prestations définies	-2.910.827,82	1.373.219,99
Total des résultats non-réalisés (net)	-42.454.773,58	-22.072.454,20
Total des résultats réalisés et non-réalisés de l'année	12.738.609,86	18.521.888,30

Conseil d'Administration

de la sa Crelan (31/12/2016)

PRÉSIDENT

Jean-Pierre Dubois ⁽⁴⁾ Nommé/renouvellement mandat: 28 avril 2016

VICE-PRÉSIDENT

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

ADMINISTRATEURS

René Bernaerdt	Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Heidi Cortois ⁽²⁾ , administratrice indépendante	Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Ann Dieleman	Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Alain Diéval ^{(2) (3)} , administrateur indépendant	Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Xavier Gellynck ⁽²⁾	Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Jean-Paul Grégoire	Nommé/renouvellement mandat: 01 juillet 2015
Yvan Hayez ^{(1) (4)}	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015
Catherine Houssa ⁽¹⁾ , administratrice indépendante	Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Robert Joly ^{(2) (3)}	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015
Patrick Lewahert	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015
Marianne Streel	Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015
Hendrik Vandamme ^{(1) (4)}	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015
Peter Venneman	Nommé/renouvellement mandat: 2 septembre 2013
Luc Versele	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015
Philippe Voisin	Nommé/renouvellement mandat: 20 septembre 2012
Freddy Willockx, administrateur indépendant ^{(1) (4)}	Nommé/renouvellement mandat: 28 avril 2016
Clair Ysebaert ⁽³⁾	Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015

⁽¹⁾ Membre du Comité d'Audit
⁽²⁾ Membre du Comité des Risques
⁽³⁾ Membre du Comité de Rémunération
⁽⁴⁾ Membre du Comité de Nomination

Conseil d'Administration

de la srl CrelanCo (31/12/2016)

PRÉSIDENT

Fernand George Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014

VICE-PRÉSIDENT

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

ADMINISTRATEURS

René Bernaerdt	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Ann Dieleman	Nommée/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Xavier Gellynck	Nommé/renouvellement mandat: 25 avril 2012
Yvan Hayez	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Robert Joly	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Marianne Streel	Nommée/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Hendrik Vandamme	Nommé/renouvellement mandat: 26 avril 2016
Clair Ysebaert	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014

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

Il peut être consulté sur www.crelan.be.

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, communication@crelan.be.





Groupe Crelan

Boulevard Sylvain Dupuis, 251 - 1070 Bruxelles

Tél.: 02/558.71.11 - Fax 02/558.76.33

Courriel: info@crelan.be - www.crelan.be

ISSN 1370-2661