

Rapport annuel 2017



Crelan

Ensemble pour
une autre banque

Rapport annuel 2017

Groupe Crelan

Avant-propos

Ensemble pour une autre banque

Crelan a enregistré des résultats rassurants en 2017. Le bénéfice net s'est établi à 50 mio EUR. Ces résultats, nous les avons réalisés dans un contexte complexe marqué par des taux d'intérêt bas, des taxations bancaires élevées et des perspectives politiques et internationales incertaines.

Au niveau du Groupe Crelan, les crédits accordés à nos clients ont augmenté de 1,3% à 16,4 mia EUR tandis que le total des actifs gérés augmente de 0,9% à 21,9 mia EUR.

Nous avons su maîtriser nos charges d'exploitation et notre coût du risque tout en sachant faire progresser notre taux de couverture.

Avec un ratio tier 1 de 18,11%, notre solvabilité nous classe parmi les meilleures banques en Belgique et en Europe.

Cette approche prudente dans notre gestion s'inscrit dans notre culture coopérative où la constance des résultats est notre priorité. Dans un monde caractérisé par une évolution perpétuelle et permanente, nous travaillons pour construire une banque innovante et durable.

Face à une évolution sociétale où la façon de consommer se modifie radicalement, face à une évolution réglementaire illustrée, entre autres, par l'introduction de nouvelles directives telles PSD2 et GDPR...,

mais aussi face à une révolution technologique perpétuelle, comme l'intelligence artificielle, Crelan se positionne pour améliorer le service client et enrichir sa valeur sociétale.

L'année 2017 fut marquée par un changement profond de gouvernance. Luc Versele est devenu Président du Conseil d'Administration le 27 avril 2017, le Comité de Direction a été intégralement renouvelé et un nouveau plan de croissance a été établi, visant à concilier stratégie digitale et proximité locale au travers d'agents indépendants, socle de la relation avec nos clients.

Crelan est l'unique banque belge aux racines 100% coopératives. Le client est copropriétaire pour partie de la banque.

Notre conviction est que notre banque est un pilier de la vie en société et a la responsabilité d'y contribuer. Crelan s'engage et agit au bénéfice de la société en démontrant son utilité.

Dans ce contexte, la Crelan Foundation a été lancée donnant une nouvelle dimension à l'engagement sociétal de la banque. Les coopérateurs peuvent désormais solliciter un soutien pour un projet social dans lequel ils sont eux-mêmes actifs. Les collaborateurs de la banque sont, de leur côté, aussi activement impliqués dans la Crelan Foundation par le biais de diverses initiatives internes.

Nous avons également intensifié nos engagements envers le secteur agricole et horticole au travers d'actions de soutien face aux difficultés sectorielles et humaines et aux nombreuses crises traversées. En plus, nous avons mis au point un plan pour étendre nos services aux entreprises.

2017 fut donc une année intense, mais fructueuse.

Au nom du Conseil d'Administration et de l'ensemble du Comité de Direction, je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs du siège et de nos agences pour les efforts conséquents qu'ils ont déployés au cours de l'année écoulée. Nous tenons aussi à remercier sincèrement nos clients pour leur confiance en notre banque.

Ensemble, nous abordons les choses différemment.

Ensemble, nous adoptons une approche personnelle et responsable.

Ensemble pour une autre banque.

Philippe Voisin
CEO Crelan



En un coup d'oeil



Comité de Direction



PHILIPPE VOISIN
CEO



HEIDI CORTOIS
CIO/COO



JEAN-PAUL GRÉGOIRE
CCO



JORIS CNOCKAERT
CRO



FILIP DE CAMPENAERE
CFO

Remerciements

Le Conseil d'Administration tient à remercier tous les collaborateurs pour les résultats obtenus, pour leur dévouement et pour les efforts particuliers qu'ils ont déployés pour développer le Groupe Crelan.

Chiffres-clés 2017

du Groupe Crelan



282.873
COOPÉRATEURS OU
COPROPRIÉTAIRES



919.389
CLIENTS

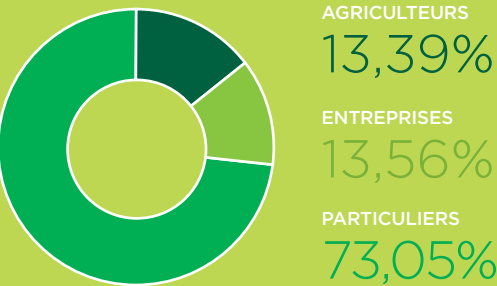


671
AGENCES

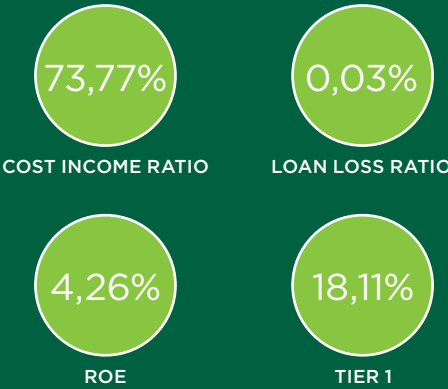


2.984
COLLABORATEURS

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS



RATIOS 2017 GROUPE CRELAN



CHIFFRES COMPTABLES CONSOLIDÉS GROUPE CRELAN (en mio EUR)

	2016	2017	Évolution
Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)	18.124,43	17.859,42	-1,46%
Crédits à la clientèle (IFRS)	16.131,89	16.346,89	+1,33%
Prêts et créances	16.506,05	16.469,10	-0,22%
Portefeuille financier	2.141,50	1.615,87	-24,54%
Fonds propres (y compris capital coopératif)	1.171,96	1.177,22	+0,45%
Total de l'actif	20.363,99	19.973,10	-1,92%
Profit avant impôts	69,62	77,39	+11,16%
Résultat net	55,19	49,95	-9,49%

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, où 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 la SCRL CrelanCo sont globalisés.

Le capital coopératif de la SCRL CrelanCo est détenu par près de 283.000 coopérateurs.

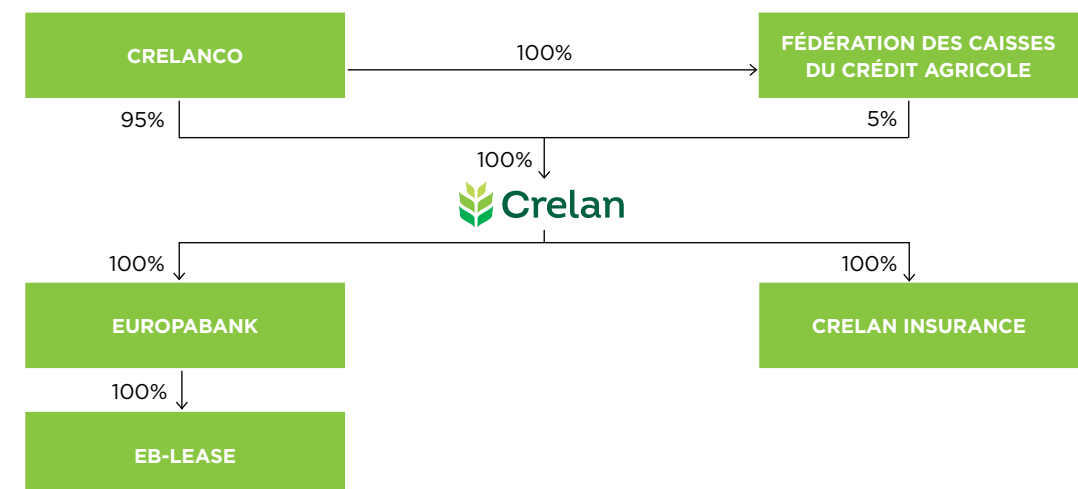
La gestion opérationnelle tant de la SA Crelan que de la SCRL CrelanCo est assurée par le Comité de Direction de la SA Crelan.

L'ensemble formé par la SA Crelan et la SCRL 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.

La SCRL CrelanCo détient, avec la SCRL Fédération des Caisses du Crédit Agricole, société coopérative œuvrant à la coordination des activités de la SCRL 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 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. 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 à 100% d'Europabank en 2004. Quant à la reprise de Keytrade Bank, elle a été réalisée en plusieurs phases entre 2005 et 2007. Depuis 2007, la Banque a détenu 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'inscrivait 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, l'application pour smartphone et l'application pour tablette «Crelan Mobile» ont été mises à la disposition de la clientèle. En 2017, ces outils ont été mis à niveau avec, d'une part, le lancement de MyCrelan, qui remplacera à terme Crelan Online et, d'autre part, une application Crelan Mobile entièrement renouvelée avec de nombreuses fonctionnalités supplémentaires (Crelan Sign, code QR, Zoomit).

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.

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, focaliser Crelan sur le modèle de banque coopérative et, d'autre part, garantir un bel avenir à Keytrade Bank.

Il a été décidé de chercher 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.



Luc Versele



Jean-Pierre Dubois

Corporate Governance

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE DIRECTION

SA Crelan

En 2017, la composition du Comité de Direction a été modifiée fondamentalement.

Le 27 avril 2017, Philippe Voisin a repris la présidence du Comité de Direction de Luc Versele, qui, après 13 années en tant que CEO, est devenu président du

Conseil d'Administration à partir de cette même date. Par ailleurs, trois nouveaux administrateurs-directeurs ont rejoint le Comité de Direction: Heidi Cortois en tant que CIO et COO à partir du 1er janvier 2017, Filip De Campenaere en tant que CFO à partir du 1er mars 2017 et Joris Cnockaert en tant que CRO à partir du 5 juillet 2017.

Il en résulte l'organigramme suivant:

Philippe Voisin CEO	Jean-Paul Grégoire CCO	Heidi Cortois CIO/COO	Joris Cnockaert CRO	Filip De Campenaere CFO
Danny Wailly Audit	Stephan Leyssen Direction Commerciale	Yves Danneels ICT	Philippe Eulaerts Risk Management & Contrôle Permanent	Philip Tortelboom Gestion Financière
Ortwin De Vlieghe Secrétariat-Général	Christian Steeno Politique Commerciale & Marketing	Jo Baetens Operations	Eugeen Dieltiens General Compliance	Wouter Van Houtte Reporting & Contrôle de Gestion
Isabelle D'haeninck Communication & Complaint Management	Sigrid Van Geet Crelan Insurance *	Zeger Collier Transformation Office	Anouk Bongaerts Inspection du Réseau	Patrick Vissers Crédits
* société séparée			Dirk De Coninck Legal	Luc Van de Voorde Human Resources & Services Facilitaires

Le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises, en 2017.

Conformément à l'article 27 de la Loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit, un Comité d'Audit, un Comité de Rémunération, un Comité des Risques et un Comité de Nomination ont été institués au sein du Conseil d'Administration et sous son autorité, ainsi qu'un Comité Stratégique qui prépare les orientations stratégiques du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration du 17 novembre 2016 a décidé de nommer Heidi Cortois, qui siégeait en tant qu'administrateur indépendant au Conseil d'Administration, en tant que membre du Comité de Direction à compter du 1er janvier 2017. Ceci en vue du remplacement de Patrick Lewahert qui, ayant atteint l'âge de la retraite, le 1er mars 2017, a remis son mandat d'administrateur-membre du Comité de Direction.

Le Conseil d'Administration du 17 novembre 2016 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires, Jan Annaert, professeur de sciences économiques à l'Université d'Anvers, en tant qu'administrateur indépendant en remplacement de Heidi Cortois.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 19 janvier 2017 a approuvé ce mandat.

Le Conseil d'Administration du 23 février 2017 a décidé de proposer, à l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 23 février 2017, la nomination de Filip De Campenaere comme administrateur-membre du Comité de Direction, au sein duquel il remplit la fonction de CFO depuis le 1er mars 2017.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 23 février 2017 a approuvé cette proposition.

Le Conseil d'Administration du 15 décembre 2016 a décidé de proposer, à l'Assemblée Générale Statutaire des Actionnaires du 27 avril 2017, la nomination de Luc Versele, alors président du Comité de Direction, comme président du Conseil d'Administration et la nomination de Philippe Voisin, alors administrateur-membre du Comité de Direction (CRO), comme son successeur en tant que président du Comité de Direction.

L'Assemblée Générale Statutaire des Actionnaires du 27 avril 2017 a approuvé ces propositions et a renouvelé, simultanément, le mandat de Philippe Voisin pour une période de six ans.

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 27 avril 2017 a accepté la démission de Fernand George, qui avait fait savoir qu'il souhaitait remettre son mandat de vice-président du Conseil d'Administration.

Jean-Pierre Dubois, alors président du Conseil d'Administration, a repris, à partir du 27 avril 2017, la fonc-



tion de vice-président du Conseil d'Administration de Monsieur Fernand George.

À l'occasion de la cessation de la collaboration avec Peter Venneman, administrateur-membre du Comité de Direction (CCO), le 20 juin 2017, le Conseil d'Administration du 22 juin 2017 a décidé de proposer, à l'Assemblée Extraordinaire des Actionnaires du 5 juillet 2017, la nomination de Joris Cnockaert, actif depuis des années au sein de Crelan comme secrétaire-général et directeur des Affaires Juridiques, en tant qu'administrateur-membre du Comité de Direction, où il remplit la fonction de CRO depuis le 5 juillet 2017.

Cette proposition a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 5 juillet 2017.

Suite à l'accession à la limite d'âge de Freddy Willockx, le 2 septembre 2017, le Conseil d'Administration du 22 juin 2017 a décidé de proposer, à l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 5 juillet 2017, Agnes Van den Berge, économiste ayant occupé différentes fonctions dirigeantes au sein de la Banque Nationale de Belgique tout au long de sa carrière active, en tant qu'administrateur indépendant en remplacement de Freddy Willockx, à dater de son accession à la limite d'âge.

Cette proposition a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 5 juillet 2017.

De par leurs connaissances et expérience, et en raison de leur jugement indépendant, les quatre administrateurs indépendants – Jan Annaert et Alain Diéval, Catherine Houssa et Agnes Van den Berge – 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, entre autres, 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.

La composition des comités créés au sein du Conseil d'Administration conformément à l'article 27 de la Loi relative au statut et au contrôle des établissements de crédit du 25 avril 2014, se présente, au 31 décembre 2017, comme suit:

Comité d’Audit

- Agnes Van den Berge*
 - Jean-Pierre Dubois
 - Catherine Houssa
- Président – administrateur indépendant

Administrateur

Administrateur indépendant

* depuis le 3 septembre 2017

Le Comité d’Audit s’est réuni sept fois en 2017.
De plus, il y a également eu deux réunions communes du Comité d’Audit et du Comité des Risques.

Comité de Rémunération

- Alain Diéval
 - Jan Annaert*
 - Robert Joly
 - Clair Ysebaert
- Président-administrateur indépendant

Administrateur indépendant

Administrateur

Administrateur

* depuis le 27 novembre 2017

Le Comité de Rémunération s’est réuni cinq fois en 2017.

Comité des Risques

- Alain Diéval
 - Jan Annaert *
 - Xavier Gellynck
 - Robert Joly
- Président-administrateur indépendant

Administrateur indépendant

Administrateur

Administrateur

* depuis le 19 janvier 2017

Le Comité des Risques s’est réuni sept fois en 2017.

Comité de Nomination

- Luc Versele
 - Jean-Pierre Dubois
 - Yvan Hayez
 - Hendrik Vandamme
 - Agnes Van den Berge*
- Président

Administrateur

Administrateur

Administrateur

Administrateur indépendant

* depuis le 3 septembre 2017

Le Comité de Nomination s’est réuni sept fois en 2017.

Le président du Conseil d’Administration et le président du Comité de Direction peuvent être conviés aux réunions des divers comités dont ils ne font pas partie.

Conformément à l’article 62 § 2 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et conformément au règlement de la Banque Nationale en la matière, la Banque est tenue de rendre publiques les fonctions externes exercées hors du Groupe Crelan par ses administrateurs et dirigeants effectifs. La Banque répond à cette exigence par le biais d’une publication sur le site internet de Crelan (www.crelan.be).

Crelan Insurance

Le Conseil d’Administration s’est réuni à quatre reprises en 2017.

Suite aux changements susmentionnés au sein de la SA Crelan, le Conseil d’Administration a subi un certain nombre de changements. La composition, au 31 décembre 2017, est la suivante:

Président:

- Philippe Voisin*

Administrateurs:

- Jean-Pierre Dubois
- Jean-Paul Grégoire**
- Sigrid Van Geet
- Luc Versele

* depuis le 11 avril 2017

** depuis le 26 octobre 2017

Le Comité de Direction a également subi les changements nécessaires. La composition, au 31 décembre 2017, est la suivante:

Président:

- Jean-Paul Grégoire*

Membres:

- Joris Cnockaert**
- Heidi Cortois**
- Filip De Campenaere**
- Sigrid Van Geet

* depuis le 17 juillet 2017

** depuis le 26 octobre 2017

Europabank

Le Conseil d’Administration s’est réuni à sept reprises en 2017.

Suite aux changements susmentionnés au sein de la SA Crelan, le Conseil d’Administration a été élargi dans le courant de l’année 2017 et se compose désormais de douze membres dont six membres représentant l’actionnaire principal, quatre membres du Comité de Direction et deux administrateurs indépendants.

Luc Versele, comme président du Conseil d’Administration, a été remplacé par Philippe Voisin, président du Comité de Direction de la SA Crelan. Fernand George, qui a remis son mandat, a fait ses adieux.

La composition du Conseil d’Administration, au 31 décembre 2017, est la suivante:

Président:

- Philippe Voisin

Administrateurs:

- Jan Annaert
(administrateur indépendant)
- Gérald Bogaert
(membre du Comité de Direction)
- Marc Claus
(membre du Comité de Direction)
- Joris Cnockaert
- Filip De Campenaere
- Luc De Wilde
(membre du Comité de Direction)
- Jean-Pierre Dubois
- Hendrik Vandamme
- Agnes Van den Berge
(administrateur indépendant)
- Rudi Vanlangendyck
(président du Comité de Direction)
- Luc Versele

COMMISSAIRE

Comme le mandat de Deloitte arrivait à échéance en 2017, l'Assemblée Générale Statutaire du 27 avril 2017 a décidé de nommer la société EY, société de réviseurs reconnue, en tant que commissaire aux comptes et ce, pour une durée de trois ans. EY est représentée par Jean-François Hubin.

Les comptes consolidés du Groupe Crelan sont donc contrôlés par EY.

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 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit 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 a mis en place un contrôle permanent de deuxième et de troisième 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 des dirigeants effectifs en matière de jugement du contrôle interne' a été transmis, en mars 2017, à la Banque Nationale de Belgique.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Au sein du Conseil d'Administration, un Comité de Rémunération, chargé de lui fournir des recommandations, est actif. 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 par 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 proposi-

tion 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 dix-huit mois de rémunération. En cas de reprise ou de fusion, cette indemnité peut être plus élevée. Si l'indemnité est supérieure à douze mois ou, sur avis motivé du comité de rémunération, supérieure à dix-huit mois, celle-ci doit être préalablement autorisée par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

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

En 2017, la rémunération totale des administrateurs de Crelan s'est élevée à 3,9 mio EUR.

La rémunération totale des administrateurs du Groupe Crelan a atteint 5,4 mio EUR.

L'Audit interne contrôle, chaque année, l'application correcte de cette politique de rémunération et en rend compte au Comité de Rémunération.

Faits marquants dans les différentes entités

CRELAN

Clients et coopérateurs

Fin 2017, la banque comptait 282.873 coopérateurs, chacun étant copropriétaire pour partie de Crelan. Cela représente une légère baisse de 2,48% par rapport à la fin 2016.

Fin 2017, nous comptons 769.051 clients, qui détenaient effectivement au moins un produit chez Crelan (crédit, compte, placement...).

Encours

Les dépôts de la clientèle s'élèvent à 16,6 mia EUR (contre 16,8 mia EUR, fin 2016) et ont ainsi globalement bien résisté malgré des taux d'intérêt historiquement bas.

Les soldes des comptes d'épargne et des comptes à vue ont augmenté respectivement de 3,8% et 9,7%.

En revanche, l'encours des bons de caisse, des comptes à terme et des certificats subordonnés a diminué de 33,6%. En raison de la faiblesse générale des taux d'intérêt, les clients se tournent plus rapidement vers des produits de placement hors bilan ou sont moins disposés de placer des fonds pendant de longues périodes et choisissent des solutions à court terme.

L'encours des placements hors bilan a augmenté à plus de 5,4 mia EUR.

Du côté des crédits, l'encours global a augmenté

de 2,1%, principalement en raison d'une augmentation dans les segments Particuliers (+2,6%) et PMEI (Petites et Moyennes Entreprises et Indépendants) (+3,0%), tandis que l'encours dans le segment agricole se stabilisait quasiment (-0,2%).

Production

Pour les produits de placement hors bilan, nous avons constaté une nette augmentation de la demande de fonds permanents au détriment des produits structurés. Par rapport à 2016, la production des fonds augmente de 52,9% (755,3 mio EUR), alors que la production de produits structurés diminue de 21,6% (283,3 mio EUR).

En matière d'octroi de crédits, la production, hors refinancements internes, s'élevait à un peu moins de 2,5 mia EUR.

Dans le secteur agricole également, l'octroi de crédit a diminué d'un peu moins de 10%, malgré une hausse notable de 33,5% des prêts à tempérament non-réglés.

L'importance croissante accordée au segment PMEI a, en 2017, de nouveau été soulignée et confirmée dans les chiffres de production.

Les crédits PMEI ont confirmé, avec une croissance de 3,9%, la reprise amorcée depuis 2015.

Comme en agriculture, nous notons, au sein du segment PMEI, une nouvelle augmentation (+5,1%) des prêts à tempérament non-réglés.

Notoriété et image de marque

En 2017, les campagnes médiatiques de Crelan ont continué à se concentrer principalement sur la consolidation et le renforcement de la notoriété de la marque.

À cette fin, la banque a lancé un nouveau spot publicitaire, sous forme adaptée, qui fut également au cœur de nos campagnes de marque digitales. Dans tous ces messages, les quatre valeurs de base de la marque - responsabilité, respect, solidarité, proximité - ont été traduites en compétences bancaires typiques pour la banque Crelan et ses agents.

Le sponsoring des programmes sur les chaînes publiques constituait un des autres instruments utilisés pour promouvoir la réputation de Crelan.

Des messages sur la spécificité et les produits de Crelan ont également été diffusés, en 2017, par le biais de campagnes sur les médias sociaux.

Nous avons ainsi, entre autres, utilisé notre sponsoring sportif pour renforcer les valeurs de Crelan. Les messages et les vidéos de Wout van Aert ou de la famille Borlée ont donc été souvent visionnés, likés et partagés sur Facebook et Twitter.

À titre d'illustration, le film dans lequel Wout van Aert s'est déguisé en vieil homme pour surprendre quelques jeunes cyclistes, a touché plus d'un million de personnes sur Facebook.

Toutes ces initiatives médiatiques ont permis une

notoriété nationale de plus de 60%.

Synergies

Les synergies commerciales, réalisées entre les différentes entités du Groupe Crelan ces dernières années, ont été poursuivies.

Les agents Crelan commercialisent non seulement des leasings, mais également, depuis 2017, des rentings d'Europabank et orientent les clients ayant des besoins de financement spécifiques vers Europabank. Les agences d'Europabank vendent à leur tour des crédits logement de Crelan.

Europabank sert également de point central pour les opérations de paiement domestiques.

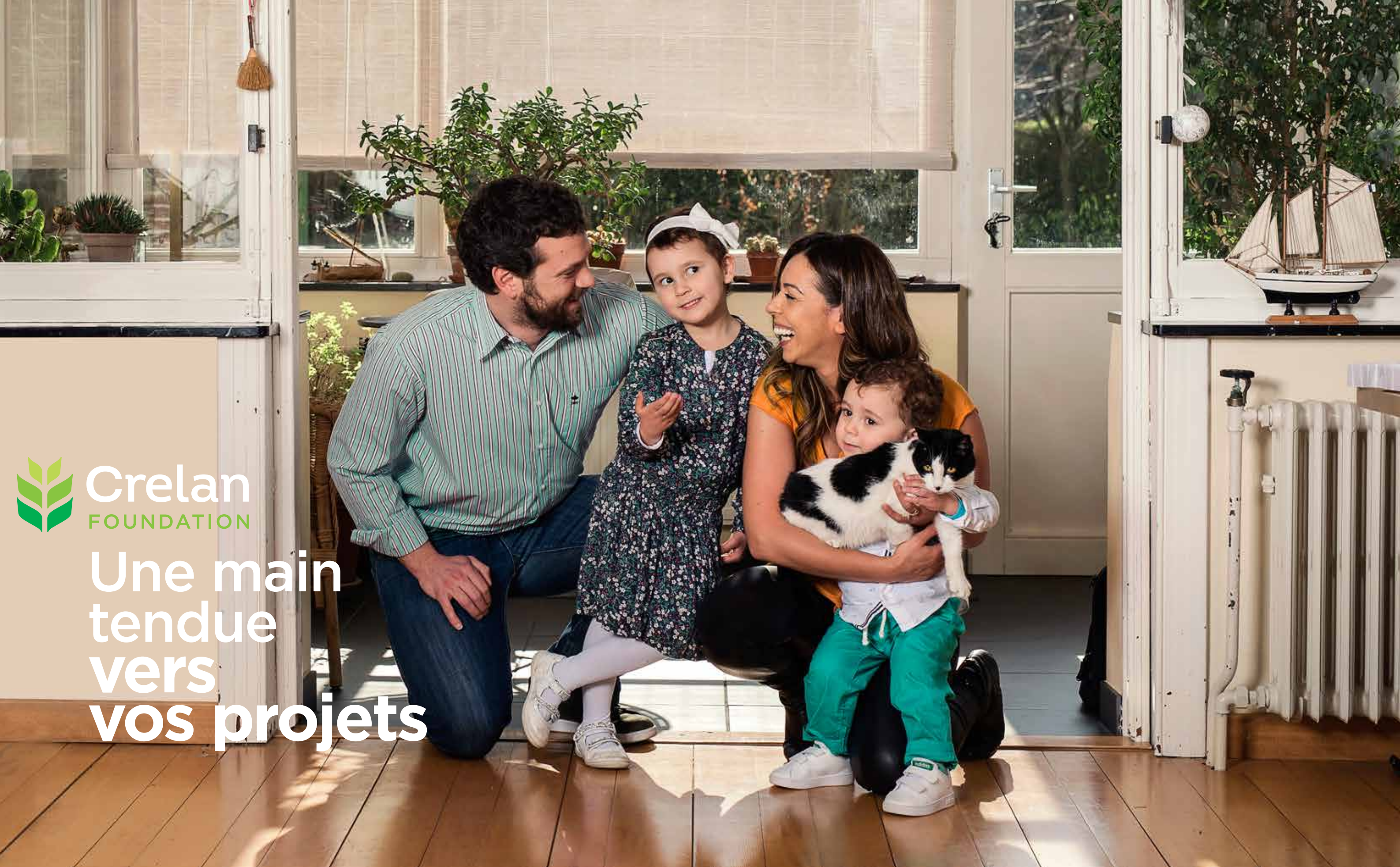
En 2017, Crelan a également intensifié la vente de solutions de paiement via des terminaux proposés par Europabank.

Depuis 2007, Crelan Insurance commercialise ses produits financiers d'assurance (assurance solde restant dû et assurance solde de financement) par l'intermédiaire du réseau d'agents de Crelan. L'assurance solde de financement est également commercialisée par Europabank.

Dans le cadre d'une politique financière de groupe, les entités du Groupe Crelan sous-traitent le front-office de la gestion de leur portefeuille financier à Crelan.

Partenariats

Dans le cadre de l'accord de collaboration conclu à



Crelan
FOUNDATION

Une main
tendue
vers
vos projets

la fin de 2016, Fidea (avec qui la banque collaborait déjà depuis un certain temps dans le domaine des assurances dommages) a élargi, début 2017, ses activités aux assurances épargne et placement (Branches 21 et 23).

La collaboration avec Econopolis Wealth Management, la société de gestion autour de Geert Noels, s'est fortement élargie. Au sein du Crelan Fund, dont Econopolis Wealth Management est responsable de la gestion du portefeuille d'investissement, deux nouveaux compartiments ont été créés ("Sustainable" et "Global Equity DBI-RDT"). Les souscriptions aux compartiments existants de Crelan Fund (EconoFuture, EconoStocks et EconoNext) ont triplé par rapport à 2016.

L'étroite collaboration avec Amundi s'est également poursuivie. Crelan commercialise une vaste sélection de fonds Amundi et des fonds gérés par des filiales d'Amundi. Ainsi, en 2017, la gamme a été élargie avec un certain nombre de fonds de KBI GI (Kleinwort Benson Investors Global Investors) et avec le fonds CPR-Global Disruptive Opportunities de CPR-Invest.

Au sein de la sicav Crelan Invest, où Amundi est responsable de la gestion du portefeuille d'investissement, un nouveau compartiment a été lancé: "Lock In July" et les préparatifs ont commencé pour le lancement de trois fonds profilés en 2018.

En matière de produits structurés, Crelan travaille avec plusieurs partenaires-clés, à savoir BNP Paribas, Crédit Suisse, Société Générale, Natixis et CA-

CIB. En 2017, une production de plus de 283 mio EUR a été réalisée.

Fin 2015, trois fonds de pension ont été mis en place sous le nom de Crelan Pension Fund, agissant comme feeder des fonds d'épargne-pension de BNP Paribas. Fin 2017, l'encours dans les trois compartiments du Crelan Pension Fund atteignait déjà plus de 258 mio EUR.

Pour l'activité de Private Banking, il existe une collaboration avec le Crédit Agricole Luxembourg.

CRELAN INSURANCE

Crelan Insurance offre des produits d'assurance-vie, liés à des crédits de Crelan. Cela concerne des assurances solde restant dû et des assurances solde de financement ainsi que des assurances-décès temporaires à capital constant.

Compte tenu de la diminution de la production en crédits logement, 2017 a encore débouché sur un bon résultat pour Crelan Insurance.

Au cours de l'année écoulée, 11.857 assurances solde restant dû et 6.725 assurances solde de financement ont été souscrites. La production a été nettement inférieure à celle de 2016, en raison de la baisse de la production des crédits logement par le biais des agences Crelan.

Le produit Tandem, une assurance solde restant dû sur deux têtes non fiscale, représentait 27,9% de la production d'assurances solde restant dû. Cette quote-part reste donc stable.

1.571 assurances solde de financement (dont 30% sur deux têtes) ont été souscrites par le biais du réseau de Crelan, les autres 5.154 via Europabank.

Malgré la diminution du nombre de nouvelles affaires, l'encaissement 2017 est passé à 26,7 mio EUR ou 7,8% de plus qu'en 2016.

Crelan Insurance a terminé l'année 2017 avec un résultat positif (Be-Gaap) de 4,5 mio EUR, soit 25% de plus qu'en 2016.

EUROPABANK

Tout comme 2016, 2017 a été une excellente année pour Europabank.

En 2017, une production mensuelle record a été enregistrée à onze reprises. La production totale de crédits, en 2017, s'est élevée à 398 mio EUR. Le record de production de 2016 a ainsi été battu. L'encours total des crédits a augmenté de 7,6%.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 0,8%.

Grâce à une nouvelle approche, le revenu de l'encaissement des cartes de crédit a augmenté de 21,9% 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 2017 s'élève à 54,6%, ce qui montre que la banque dispose d'une structure solide et performante.

Cela permet à Europabank de clôturer l'année 2017 avec un excellent résultat de 19,8 mio EUR en IFRS (et 19,1 mio EUR en Be-Gaap).

Le rendement sur fonds propres reste à un niveau élevé et s'élève à 15,3%.

Europabank compte 47 agences. Fin 2017, 337 employés travaillaient chez Europabank, pareillement répartis entre les agences et le siège social.

Europabank continue à miser sur l'innovation et les nouvelles technologies.

En 2017, le produit 'Renting' a été lancé. Les agents Crelan peuvent maintenant également vendre ce produit.

Les prêts demandés par le biais du site internet sont, depuis peu, scorés de manière automatique, ce qui, à terme, améliorera le service à la clientèle.

Plusieurs agences d'Europabank ont été rénovées selon le nouveau concept, optimisant ainsi le service et le contact avec les clients.

Le site internet a été repensé complètement et rendu réactif, rendant plus convivial la banque en ligne via tablette et smartphone. Cette année, la nouvelle plateforme en ligne, 'eb online', a été déployée.

De plus, la numérisation du processus de validation des factures et des procédures a conduit à un accroissement de l'automatisation et à une diminution de la montagne de papier.

Lignes directrices et politique commerciale

RESSOURCES HUMAINES

Au 31 décembre 2017, 1.189 membres du personnel faisaient partie du Groupe Crelan dont 836 chez Crelan, 16 chez Crelan Insurance, 337 chez Europabank.

Si l'on ajoute au personnel salarié des différentes filiales du Groupe, les 1.795 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 2.984 personnes.

Malgré une baisse globale du personnel, essentiellement en raison du non-remplacement de collaborateurs partis en pension, dix-neuf nouveaux collaborateurs ont été accueillis chez Crelan en 2017 dont treize avec un contrat à durée indéterminée et six avec un contrat à durée déterminée.

En matière de réalisations concrètes au niveau de la politique RH, en 2017, l'accent a été mis sur:

- Une nouvelle structure organisationnelle
- Le développement et l'implémentation d'un nouveau système de rémunération
- Le développement, le lancement et l'accompagnement de programmes d'apprentissage en fonction du lancement de nouvelles applications bancaires.
- Des actions dans le cadre de 'l'employer branding'.
- La préparation d'une enquête 'Employee Engagement'
- L'analyse des pratiques RH en collaboration avec le Top Employers Institute.

Une nouvelle structure organisationnelle

En fonction de la mise en œuvre du Plan Stratégique et des défis futurs de la banque, une nouvelle structure organisationnelle a été déployée avec les objectifs suivants:

- Réaliser de manière optimale les objectifs commerciaux ambitieux contenus dans le Plan Stratégique en renforçant la force commerciale.
- Rendre notre organisation plus précise en fonction des changements sociaux et des besoins futurs des clients dans le domaine de la numérisation, de l'efficacité, de la qualité et de l'orientation vers le service.

Un nouveau système de rémunération

En 2017, un nouveau système de rémunération a été appliqué. Il vise à accroître la rémunération des employés d'une manière équilibrée durant toute la carrière en fonction de leur performance et de leur potentiel de croissance. En outre, nous continuerons à être attentifs à la conformité au marché de la rémunération.

L'application de ce nouveau système de rémunération se déroule dans un cadre plus large de concertation avec les dirigeants, dans lequel l'attention va aussi bien vers les prestations et les perspectives potentielles dans la carrière future, que vers le positionnement actuel en matière de rémunération du collaborateur.

Programmes de formation relatifs aux applications bancaires

En fonction du lancement de nouvelles applications bancaires, un programme de formation et de

coaching a été développé pour les collaborateurs des agences et du siège social.

En outre, nous avons opté, pour la première fois, pour des modules d'e-learning préparés en combinaison avec des séances pratiques en groupe. Nous continuerons à soutenir cette méthodologie de type 'blended learning', à l'avenir, par souci de précision, d'efficacité et de flexibilité pour les participants.

Employer branding

2017 a également été marquée par le développement de notre 'employer branding' (image en tant qu'employeur).

Ainsi, l'e-recrutement via les réseaux sociaux a retenu beaucoup l'attention afin d'accroître la notoriété de Crelan en tant qu'employeur et d'être ainsi plus fort dans un marché du travail tendu du côté de l'offre.

Les collaborateurs eux-mêmes ont été impliqués dans la recherche de nouveaux talents pour la banque. Nous avons organisé un programme réussi, 'Bring your friend to Crelan', qui a encouragé les collaborateurs à amener des candidats potentiels se trouvant parmi leurs connaissances.

Fin 2017, RH a lancé, en collaboration avec la direction commerciale, une campagne de recrutement supplémentaire via les médias sociaux pour les postes vacants du réseau d'agences et du siège social. Cette campagne ciblait des groupes spécifiques de candidats qui sont et seront importants pour le développement de Crelan.

Enquête Employee Engagement

Fin 2017, les préparatifs nécessaires ont été effectués, en collaboration avec Korn Ferry Hay Group, un bureau de conseil en organisation de réputation internationale, pour lancer une enquête 'Employee Engagement'.

L'enquête elle-même a commencé début 2018 et a donné, à tous les collaborateurs Crelan, l'occasion d'exposer des idées concrètes, dans un cadre confidentiel, sur ce qui va bien et ce qui peut être mieux fait ou fait différemment.

Cette initiative fait partie des efforts continus du management de Crelan pour continuer à se développer en une organisation efficace, agréable et de qualité où les gens aiment travailler et donner le meilleur d'eux-mêmes.

L'enquête se concentre non seulement sur la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, mais aussi sur la mesure dans laquelle Crelan soutient ses collaborateurs et facilite leur engagement.

Analyse des pratiques RH: Crelan 'Top Employer 2018'

Sur base d'un audit de qualité des activités des ressources humaines en 2017, Crelan a été certifiée, en février 2018 pour la troisième année consécutive, 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.

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. Dans le secteur Banque & Assurances, Crelan est l'une des six entreprises certifiées.

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

Il ressort de l'enquête que, ces dernières années, Crelan s'est développée dans le domaine de la 'culture d'entreprise' et a montré de très bons résultats dans les domaines suivants: Workforce Planning et Performance Management.

PROJETS SOCIAUX
**Une banque durable:
Ensemble pour une autre banque.**

Crelan est une banque à ancrage 100% coopératif. Fin 2017, près de 283.000 coopérateurs participaient au capital de la banque par le biais des parts coopératives de la SCRL 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 qui sont mises chaque jour en pratique 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.

Engagement sociétal

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.

Crelan Foundation

À l'automne 2017, Crelan a réfléchi à son engagement sociétal et à la façon dont elle peut le propager plus explicitement.

Cet exercice a mené, en janvier 2018, à la création de la Crelan Foundation.

Par la Crelan Foundation, Crelan s'adresse spécifiquement à ses coopérateurs, les impliquant directement dans son engagement sociétal. Via la Crelan Foundation, Crelan réservera chaque année un montant en fonction des bénéfices de la banque et utilisera ce montant pour rendre notre société meilleure et plus riche.

Les coopérateurs, qui sont actifs dans une association ou qui travaillent comme bénévoles à une initiative ayant un impact social pertinent et durable, peuvent introduire une demande de soutien financier pour cette organisation ou initiative.

Le comité de la Crelan Foundation sélectionnera chaque année un certain nombre de ces initiatives et les soutiendra financièrement.

Avec la Crelan Foundation, la banque soutiendra activement des initiatives dans les domaines de la formation, de la santé, de la culture, de l'environnement et du sport. Ce choix est un choix délibéré car Crelan considère ces domaines comme des clés qui contribuent à une société heureuse et équilibrée.

En outre, la Crelan Foundation lancera également des initiatives socialement pertinentes, via lesquelles les collaborateurs Crelan seront activement impliqués: une action pour nettoyer une plage, par exemple, ou prendre part à un événement de bienfaisance.

Les initiatives existantes telles que la collaboration avec MiiMOSA, les chaires dans les universités de

Gand et de Liège (Gembloux) et la galerie Crelan sont également reprises sous le dénominateur de la Crelan Foundation.

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.

Le changement de présidence du Comité de Direction n'est pas passé inaperçu dans la banque. Le mardi 25 avril 2017, des collègues banquiers, des représentants de Febelfin, des régulateurs, des collègues administrateurs, des relations d'affaire, famille et amis ont fêté le beau parcours de Luc Versele au cours d'une séance académique à l'Aula de l'Université de Gand.

Le jeudi 27 avril 2017, tous les collaborateurs de Crelan étaient invités au siège social pour une fête en l'honneur du CEO sortant et du nouveau CEO.

**Attentive au tiers-monde
Des élèves en stage pour Youca**

Des jeunes, échangeant 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 Youca - Youth for change and action (anciennement connue sous le nom de Zuiddag).

Crelan y a participé: huit étudiants ont travaillé, le 19 octobre 2017, au siège social de Crelan à Anderlecht.



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.

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, l'accent est moins exclusivement mis sur l'agriculture, mais la relation étroite avec le secteur agricole et horticole est restée intacte au fil des années. Elle s'exprime via une offre spécialisée et via des conseils spécialisés de Crelan pour les agriculteurs et les horticulteurs.

2017 a été une année de contrastes pour le secteur agricole et horticole belge. Il y a eu des signaux positifs pour les élevages porcins et les produits laitiers et, ce, surtout au cours des six premiers mois de l'année.

Le gel tardif exceptionnel et la sécheresse, qui ont été reconnus comme catastrophe agricole par le Fonds des Calamités, ont caractérisé également la première moitié de l'année. Crelan s'est donc rapidement positionnée comme partenaire durable du secteur agricole et horticole et a pris des mesures spécifiques. Ce signal fort, lancé aux exploitants, a été énormément apprécié par le secteur.

La crise du Fipronil a touché un nombre très limité de clients de la banque. Les entreprises concernées sont suivies individuellement.

En général, le secteur de l'horticulture a très bien performé. La production de crédit de ce sous-segment représente un tiers de la production annuelle totale.

La satisfaction des clients Crelan dans le secteur de l'agriculture et de l'horticulture obtient un score de 8/10, qui est légèrement supérieur à la note globale de satisfaction des clients qui est de 7,5/10.

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

La Chaire Crelan à l'UGent

Depuis 2015, la banque met l'accent, avec sa Chaire Crelan à l'UGent (Université de Gand), 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.

La Chaire Crelan apporte une solution à cette problématique, non seulement en réalisant des études sur des innovations, mais également en communiquant sur les connaissances scientifiques aux parties prenantes et en promouvant la coopération entre les chercheurs.

Depuis le lancement de la Chaire Crelan, plusieurs études ont été réalisées et mises en pratique. En 2017,

dans le cadre de la Chaire Crelan, nous avons communiqué, entre autres, sur la culture des tomates en eau salée, la recherche sur des mycotoxines et des champignons, et l'utilisation des champignons contre la sécheresse persistante dans les plantations de café cubaines.

Les Inspiring Mornings (réunions de petit-déjeuner avec divers intervenants) concernant les sols sains, les circuits courts et l'élevage porcin durable sont également des initiatives qui ont été appréciées en 2017.

Au cours de la journée de la Chaire Crelan, des agents bancaires spécialisés dans l'agriculture ont pu découvrir, dans le cadre d'une formation continue, le projet Agrotopia à Roulers. L'Université de Gand, Inagro (Institut de recherche et de conseil dans l'agriculture et l'horticulture) et REO Veiling y collaborent aux derniers développements dans l'horticulture en serres et dans l'agriculture urbaine verticale.

Plus d'informations sur la Chaire Crelan à l'UGent sur: www.ugent.be/bw/nl/onderzoek/ugent-crelanleerstoeel.

La Chaire Crelan à Gembloux Agro-Bio Tech – ULiège

Le 20 février 2017, la faculté Agro-Bio Tech de Gembloux et Crelan ont annoncé la création de la Chaire Crelan destinée à promouvoir les circuits courts. Par cette initiative, la faculté et Crelan veulent favoriser l'acquisition de connaissances sur les circuits courts et stimuler la large diffusion de celle-ci à tous les acteurs.

Les circuits courts permettent à l'agriculteur et à l'horticulteur de diversifier leurs revenus. En négociant une partie de leurs produits via le marché local, ils seront moins dépendants des facteurs macro-économiques. De récentes initiatives menées tant en milieu urbain que rural ont démontré le succès croissant des circuits courts. Étant donné leur approche locale et à petite échelle, ces initiatives peuvent également contribuer de manière positive à une utilisation plus efficace et plus écologique des ressources. De plus, elles permettent d'associer plus étroitement les clients aux activités de l'entreprise ce qui favorise la communication entre producteur et consommateur.

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 2017, Crelan a été, pour la 43ème fois, sponsor de la Foire de Libramont qui a accueilli, cette année, près de 212.000 visiteurs. Le stand Crelan, qui a reçu un nouveau look and feel, a accueilli plusieurs milliers de clients, tout comme un certain nombre de personnalités politiques et publiques. Les collaborateurs et les coopérateurs ont eu l'occasion de gagner un arrangement Family Day où ils pouvaient se familiariser, avec leur famille, à l'évolution du secteur agricole.

Attentive aux jeunes agriculteurs

Le congrès des jeunes ‘Feed the future’ s’est tenu, le 9 mars 2017, à la Haute École Odisee à Saint-Nicolas et le 14 novembre 2017 à Ciney. Le congrès se concentre sur les jeunes agriculteurs en herbe et leur fournit des informations et des conseils utiles pour lancer une entreprise agricole. Crelan soutient activement cette initiative de Fedagrim (Fédération Belge des Fournisseurs de machines, bâtiments et équipements pour l’Agriculture et les Espaces Verts) et prend également l’organisation et la présentation de l’un des workshops à son compte.

D’autres éditions de ce congrès sont également prévues pour 2018, entre autres celui à La Reid.

Attentive au financement participatif (crowd-funding)

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.

Ce fut le bon moment pour Crelan de conclure un partenariat avec MiiMOSA, qui a conduit, début 2017, à un premier appel commun à de nouveaux projets. Seize participants ont réussi à récolter assez de fonds lors de cette campagne.

Crelan a, par ailleurs, annoncé qu’un ‘coup de cœur’ et un prix en espèces assorti de 500 EUR seraient remis aux six participants qui auraient le plus convaincu le jury. La remise des prix a eu lieu, le 29 juillet 2017, lors de la foire agricole de Libramont.

En 2018, Crelan lancera également avec MiiMOSA un appel commun à projets.

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. Le fair-play et l’esprit d’équipe font la grandeur du sport et ce sont donc les valeurs que Crelan soutient volontiers.

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 athlètes et les supporters. 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.

2017 fut également l’année durant laquelle Crelan a rassemblé toutes les communications, sur les athlètes, ambassadeurs de la marque (les équipes cyclistes Crelan-Charles et Verandas Willems-Crelan, le club de basketball Crelan Okapi Aalstar, la famille Borlée et les Belgian Tornados), sous le slogan ‘Entre sportifs et supporters’ et a déployé des campagnes fructueuses à ce sujet sur les réseaux sociaux.

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.

Depuis le 1er janvier 2017, Crelan est le sponsor principal de la nouvelle équipe pro-continentale de cyclisme sur route (Vérandas Willems – Crelan) et de cyclo-cross (Crelan – Charles).

Depuis janvier 2016, Wout van Aert est le fer de lance de notre équipe. Avec plusieurs titres belges et mondiaux en cyclo-cross – à nouveau en 2018 après une victoire éblouissante à Valkenburg - il a répondu plus que bien à nos attentes. Wout van Aert a l’ambition de briller aussi bien dans les labourés que sur la route. Il a donc suivi délibérément un programme adapté en cyclo-cross avec la saison 2018 sur route en vue.

Athlétisme

Depuis 2011, Crelan lie également son nom à l’athlétisme belge, en sponsorisant les chouchous du public: Olivia, Jonathan, Kevin et Dylan Borlée. La banque est également le partenaire principal de la Ligue d’Athlétisme Belge et des Belgian Tornados (l’équipe du relais 4x400 mètres hommes).

Cette équipe de relais est passée de justesse à côté de la médaille de bronze lors du championnat du monde à Londres: tout comme aux Jeux Olympiques un an plus tôt, notre quatuor belge s’est retrouvé à la quatrième place.

En décembre 2017, le Spike d’Or pour l’équipe de l’an-

née a également été remporté par les Belgian Tornados (Robin Vanderbemden, Jonathan Borlée, Dylan Borlée, Kevin Borlée, Julien Watrin et Jonathan Sacoor).

Basket-ball

Depuis 2002, Crelan sponsorise l’équipe Okapi Aalstar 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 de ce club de basket talentueux lors de la saison 2015-2016, qui est connu depuis sous le nom de Crelan Okapi Aalstar. Crelan Okapi Aalstar a achevé la saison 2016-2017 de manière fantastique en quatrième position, mais a été battue trop vite lors des play-offs. Et pour la saison en cours, 2017-2018, le club est toujours en ligne pour les play-offs.

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.

Crelan a pu souffler ses 80 bougies en 2017. Pour fêter cela, Crelan a organisé, le 28 septembre 2017, la seconde édition du tournoi de football, appelée Crelan Cup, pour les membres du personnel.



Le 28 mai 2017, la température a atteint les trente degrés ou plus, mais cela n'a pas empêché 26 collaborateurs sportifs de participer aux 20 km de Bruxelles.

Le 16 septembre 2017, Crelan et l'Université de Gand ont célébré les 200 ans d'existence de l'université en organisant la Willem I, une randonnée cycliste de 200 km entre les universités de Gand et de Liège. Crelan, en tant que partenaire et sponsor des festivités, a pu dépêcher un groupe de cyclistes amateurs: vingt-trois participants ont relevé le défi.

Attentive à l'art et à la culture
Mécénat

Au rez-de-chaussée de son siège social d'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 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. En 2017, trois expositions ont eu lieu dans la Galerie Crelan: 'Oeuvres en Vang Dong' par Marc Ver Elst, 'Brût' avec les peintures de Martijn Figeys et la céramique de Lut Vanden Broeck et, pour terminer l'année, l'exposition 'Instant' avec les œuvres de Veerle Verhoeven et de Peter Troucheau.

La banque achète régulièrement une œuvre d'art pour ses bâtiments. De cette façon, les collaborateurs et les clients de la banque peuvent être constamment en contact avec l'art de chez nous.

Fêtes de Wallonie

En septembre 2017, Crelan est devenue, pour la deuxième fois, 'presenting partner' de cet énorme événement, basé sur des concerts gratuits et le folklore au cœur de Namur.

RÉSEAU COMMERCIAL

Au 31 décembre 2017, la SA Crelan comptait 624 points de vente, soit 29 de moins que fin 2016.

La diminution du nombre d'agences dans le courant de 2017 résulte de la fusion d'agences localement en vue d'accroître les compétences et de renforcer la spécialisation des collaborateurs d'agence.

Tant l'évolution réglementaire que les attentes des clients en constante évolution - donner des conseils au lieu d'effectuer des transactions - contribuent à cette évolution qui se poursuivra à l'avenir.

Hormis l'agence du siège social de Bruxelles, tous les points de vente de la SA Crelan sont gérés par des agents indépendants.

Fin 2017, les agences étaient équipées de 270 selfbanks, dont 189 avec la fonction cash-in/recycling et 33 cashless.



Nouvelle gestion du Réseau

En 2017, la structure organisationnelle a été adaptée. Nous sommes passés d'une activité commerciale régionale à une approche nationale avec un accent explicite sur les différents segments de clientèle dans lesquels Crelan opère, à savoir, Retail, d'une part, et Business, d'autre part.

Dans le groupe cible Business, nous distinguons le groupe cible 'Agri & Food' et le groupe cible 'PMEI' (PME, professions libérales et indépendants).

La direction nationale de chaque segment de clientèle est dirigée par un directeur commercial.

Chaque direction commerciale est soutenue, pour son segment de clientèle, par une équipe d'experts dans le domaine des assurances, d'une part, et du patrimoine, d'autre part. Les autres services de soutien sont fournis par une structure organisationnelle centrale.

Les agences deviennent des centres de compétences pour les clients Business

Crelan veut pouvoir développer autant de compétences que possible auprès de ses clients, ce qui explique le vaste réseau d'agences Crelan.

Pour les clients Business (Agri & Food et PMEI), Crelan travaille avec des agences locales qui remplissent un double rôle, notamment celui de centre de compétences pour les clients locaux, mais également celui d'aide aux agences environnantes qui

ont une expertise moins développée dans ce secteur Business. Les clients peuvent bien sûr toujours rester dans leur agence habituelle. L'agence prendra donc contact, en fonction des besoins du client, avec le centre de compétences le plus proche.

Suite à l'Accord d'été, Crelan a informé ses agents des implications fiscales importantes pour les entreprises et les indépendants. En octobre, des réunions régionales ont été organisées au cours desquelles les opportunités bancaires de cet accord ont été expliquées, à savoir la nouvelle possibilité d'accumulation de pensions pour les indépendants, les sicavs RDT (Revenus Définitivement Taxés) pour les entreprises et le besoin accru de versements anticipés. Pendant le 'Mois de l'Entrepreneur', enfin, les agents spécialisés ont invité leurs clients professionnels pour discuter de ces opportunités lors d'entretiens de conseil fondés.

Dans un avenir proche, ces centres de compétence seront visuellement reconnaissables pour les clients et pour les prospects via un 'label', fixé à l'extérieur.

DÉVELOPPEMENTS INFORMATIQUES

Stratégie informatique adaptée

En application de la décision prise en 2015, le passage des applications Thaler (utilisées depuis 2004) vers une plus récente version de Sopra Banking Platform (SBP) a été effectué en 2017.

La migration vers cette nouvelle plateforme de ges-

tion a été lancée en mars 2017 avec la livraison d'une nouvelle plateforme Core-banking et une migration de l'ancien environnement informatique.

Parallèlement à cette migration et aux changements fonctionnels y associés, des efforts supplémentaires ont été fournis pour rationaliser tous les processus modifiés dans le contexte des comptes financiers et des paiements.

C'était un immense projet. Afin de continuer à garantir la qualité du service, la banque a donc décidé, à la mi-2017, de donner priorité, en première instance, à la stabilisation du déploiement et de suspendre la poursuite de l'implémentation de la solution Sopra.

Cette pause a également permis d'optimiser les phases suivantes prévues du plan stratégique informatique défini en 2015, dans le cadre duquel les applications Front Office existantes pour les agences seront adaptées. Ainsi, nous avons tenu compte des évolutions technologiques sur le marché, d'une part et des besoins changeants des clients, d'autre part.

Le plan adapté a été approuvé par le Conseil d'Administration, en automne 2017, et garantit que les ambitions commerciales de Crelan à plus long terme seront prises en charge par une infrastructure informatique adaptée.

Création du Transformation Office

Le Transformation Office a été créé, en 2017, pour rationaliser et donner priorité aux nombreux projets au sein de Crelan ainsi que pour garantir l'harmonie des

projets informatiques et business. Ce nouveau département relève directement du CIO/COO.

Le Transformation Office souhaite procéder à l'initiation du projet d'une manière professionnelle. La responsabilité des départements business pour les projets, soutenus par le Transformation Office, est en effet renforcée par la mise en place d'étapes fixes obligatoires: problem statement, business case, project charter.

Après chacune de ces étapes, un «go/no go» formel est prévu par le Transformation Office et/ou le Comité de Direction.

Le suivi global des étapes et le budget des projets stratégiques, inclus dans la roadmap de Crelan, est également une tâche essentielle du Transformation Office.

Sous-traitance de l'infrastructure informatique

Fin 2016, Crelan a terminé l'étude sur l'opportunité ou non d'externaliser son infrastructure informatique. En décidant de sous-traiter ses opérations de centres de données à Cegeka, la banque a tenu compte à la fois de la flexibilité nécessaire et d'un 'coût de possession' optimal.

En 2017, les négociations contractuelles avec ce fournisseur externe spécialisé se sont achevées et les travaux ont commencé. Les tâches de gestion ont été progressivement transférées à Cegeka en fonction des premiers tests de déménagement qui ont eu lieu à la fin de 2017.

En 2018, le projet sera complètement achevé et Cegeka reprendra les services et la gestion de l'infrastructure informatique.

Cyber security

Dans le cadre de la politique de sécurité de Crelan, et plus particulièrement, en ce qui concerne les principales nouvelles réglementations européennes que constituent GDPR (General Data Protection Regulation) et PSD2 (Payment Services Directive), une analyse détaillée des risques de sécurité a été menée, sur base de laquelle des plans d'action ont été élaborés et sont actuellement en cours de déploiement.

En outre, une grande attention a été accordée à la prévention de nouvelles formes de cybercriminalité, comme le phishing, ce qui a permis un traitement continu et efficace des incidents à un stade précoce.

Banque digitale

La banque a enregistré une nouvelle croissance du nombre d'utilisateurs en ligne et mobiles actifs.

Aujourd'hui, quelque 310.000 clients ont un abonnement actif en ligne et quelque 120.000 clients, un abonnement mobile actif. Par mois, ce nombre augmente en moyenne de 1.800 nouveaux utilisateurs en ligne et de 2.850 nouveaux utilisateurs mobiles. 90% de tous les transferts sont effectués via PC, smartphone et tablette.

Pour renforcer encore notre position, Crelan a développé et a lancé, en 2017, le tout nouvel outil bancaire

en ligne myCrelan, qui, à terme, remplacera complètement Crelan Online. L'accent a été mis sur la facilité d'utilisation et sur un 'look and feel' moderne où de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées, comme:

- La connexion et la signature des transactions avec 'Crelan Sign' (disponible dans Crelan Mobile)
- Un tableau de bord que le client peut gérer de manière autonome
- La gestion des abonnements en ligne et mobiles et des limites des enfants mineurs

Dans Crelan Mobile également, l'application pour smartphone, de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées, notamment:

- Crelan Sign, une nouvelle application dans Crelan Mobile comme alternative au Digipass.
- Dans myCrelan, un code QR est affiché: le client scanne le code QR avec son smartphone et signe avec son code pin mobile.
- Pour les achats en ligne avec cartes de débit et de crédit, le client peut également scanner le code QR avec son smartphone et signer avec son code pin mobile.
- Zoomit

Puisque les parents peuvent également gérer les abonnements en ligne de leurs enfants mineurs via myCrelan, Crelan Mobile a aussi été rendu accessible aux mineurs à partir de 12 ans.

De plus, Crelan suit également rigoureusement quelques nouveaux développements:

- ITSME est une nouvelle application développée par 'Belgian Mobile ID' avec laquelle chaque Belge peut explicitement prouver son identité en ligne. Grâce à cette identité numérique, chaque utilisateur reçoit un accès à diverses applications en ligne, que ce soit du secteur bancaire, du commerce électronique ou encore des pouvoirs publics. Crelan mettra également les applications potentielles d'ITSME à profit pour identifier plus facilement de nouveaux clients et pour donner un accès plus facile aux canaux en ligne et mobiles, aux clients existants.
- PSD 2 (Payment Services Directive)
Cette directive européenne a renforcé la protection du consommateur et veut encourager l'innovation et la concurrence. En Belgique, la transposition de cette directive en droit belge est toujours en cours. Il est prévu que PSD2 entrera en vigueur au printemps 2018. PSD2 élargit les possibilités de paiement aux nouveaux joueurs non bancaires. Via les banques, ces tiers pourront avoir accès au compte bancaire du consommateur, à condition que ce dernier accepte cela formellement et exclusivement dans le cadre des services de paiement offerts.



Maîtrise des risques

Évolution des missions-clés

GESTION GÉNÉRALE DES RISQUES

Les structures opérationnelles pour le suivi des risques de la banque sont centralisées au sein de la direction Risk Management.

Le Risk Manager est responsable de ce suivi sous la direction du Chief Risk Officer, qui est membre du Comité de Direction.

Le Risk Management se concentre sur différentes spécialisations:

- Identification, mesure, surveillance et contrôle des risques crédit, financiers et opérationnels;
- Émission de conseils dans tous les (plus gros) crédits à présenter au Comité de Direction;
- Développement et validation des modèles internes utilisés dans le cadre de l'IRB (approche Internal Rating Based);
- Préparation, coordination et validation des rapports réglementaires RACI (Risk Assessment Contrôles Internes), ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process), ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), le Recovery Plan...

Pour organiser au mieux la gestion des risques, différents comités de risque internes ont été créés.

Ces comités de risque contrôlent les risques crédit, financiers, opérationnels (y compris les contrôles permanents) et informatiques, ainsi que les risques liés aux filiales.

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 de l'encours crédit, notamment pour les crédits sur la 'liste des crédits sous surveillance'.

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. Le rating du client est crucial pour les décisions en matière d'octroi et de gestion des crédits. La performance de ceux-ci est suivie régulièrement et

les résultats sont validés et approuvés par un comité nouvellement créé, à savoir le Comeri.

Pour chaque dossier relevant de la compétence du Comité de Direction, un conseil indépendant du Risk Management est nécessaire.

Risque 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 de ces risques au sein de la Banque est réalisé par ce département. En revanche, le Risk Management 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 le Risk Management.

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. Le Risk Management est responsable du contrôle de ces limites financières en second ressort. Il s'agit d'une validation indépendante supplémentaire des données rapportées par l'ALM et par la Politique Financière dans le but d'éliminer 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 Risk Management.

Un mécanisme d'avertissement existe pour dépister les incidents opérationnels importants.

Le Risk Management 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 départements.

Au niveau fonctionnel, le gestionnaire des risques opérationnels peut compter sur un réseau d’une trentaine de correspondants-risques, actifs dans les différents domaines de la Banque. Les correspondants-risques ont continué, en 2017, à être sensibilisés à l’importance de signaler les incidents opérationnels liés à leurs processus.

En 2016, le Risk Management a mis en place un programme dans le but de renforcer les systèmes de contrôle internes.

Ces systèmes de contrôle sont basés, entre autres, sur une cartographie détaillée des risques (Entreprise Risk Management) avec pour objectif :

- De décrire les processus sous forme de flowcharts;
- D’identifier les risques inhérents et les contrôles existants;
- D’identifier les risques résiduels;
- D’élaborer des mesures correctives appropriées pour les risques identifiés.

Dix-neuf procédures-clés de la banque ont été réexaminées, parmi lesquelles les crédits, les dépôts, la compliance, la salle des marchés et la trésorerie, les RH, la comptabilité, la facturation, la gestion des comptes internes, l’informatique, la gestion des fraudes, la sécurité de l’information, le business continuity plan et la gestion des risques.

Ces travaux seront introduits, en 2018, dans un outil spécifique (Hopex), permettant un monitoring et une gestion plus automatisée.

Recovery Plan

Comme en 2015, un Recovery Plan a été élaboré, à la demande des autorités de contrôle, sur une base consolidée pour le Groupe Crelan, hors Crelan Insurance qui, jusqu’à présent, était considérée comme immatérielle. À l’avenir, Crelan Insurance fera partie des plans de rétablissement.

Plusieurs indicateurs de risque ont été mis en place sur base des lignes directrices de l’EBA (European Banking Authority) dans les domaines de la solvabilité, de la liquidité et de la rentabilité. Pour chaque indicateur, des seuils d’alerte et un seuil critique de rétablissement ont été définis. En cas de dépassement, des options de rétablissement efficaces peuvent être enclenchées.

Cinq scénarios ont été développés: crise de liquidités, hausse des taux d’intérêt, crise des crédits, crise (système) générale suite à un incident opérationnel et un scénario spécifique lié à l’entité Europabank.

Pour chacun de ces cinq scénarios, trois options de rétablissement possibles ont été identifiées, qui peuvent rapidement être mises en route. Selon les scénarios poursuivis, les options peuvent être mises en service en même temps.

Dans chacun de ces cas, les options de rétablissement

poursuivies permettent au Groupe Crelan de sortir de la zone de danger.

IFRS 9

Dans le cadre de l’implémentation de la nouvelle norme comptable IFRS 9, le Risk Management a introduit les nouvelles exigences, en ce qui concerne la modélisation des paramètres de risque.

COMPLIANCE

2017 a été riche en nouvelles réglementations en matière de politique d’intégrité. Début octobre, la transposition en droit belge de la quatrième directive relative à la lutte contre le blanchiment d’argent. En fonction de celle-ci, Crelan a mis en œuvre, au cours du quatrième trimestre 2017, une première série de mesures, entre autres celles relatives aux bénéficiaires effectifs des personnes morales et autres structures juridiques et à l’élargissement de la définition des personnes politiquement exposées. Pour les autres mesures, l’implémentation se poursuivra en 2018.

De même pour la directive européenne MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II) sur la protection des investisseurs. Crelan souhaite que ses agents puissent intervenir vis-à-vis de chaque client-investisseur, en tant que conseillers en placement, offrant ainsi une valeur ajoutée évidente. Ce choix se reflète dans le fait que toutes les transactions de placement, à l’exception des transactions en actions cotées en bourse, sont exécutées conformément aux recommandations et donc soumises au test d’adéquation

du client. Le questionnaire MiFID, qui est à la base du test d’adéquation, a été adapté à des groupes-cibles spécifiques. Un certain nombre de contrôles de premier niveau ont également été affinés.

Une troisième nouvelle grande réglementation européenne dont l’implémentation a été lancée, concerne le règlement GDPR (General Data Protection Regulation), qui règle, entre autres, un certain nombre de droits supplémentaires en matière de protection de la vie privée.

Dans le domaine de la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, une attention renforcée est déployée de façon permanente en ce qui concerne les transactions en espèces et le rapatriement de fonds de l’étranger. Les volumes de ceux-ci demeurent importants, corroborant ainsi les informations publiées dans la presse comme quoi le nombre de régularisations fiscales d’actifs étrangers a fortement augmenté fin 2017.

En ce qui concerne le rapatriement de fonds de l’étranger, Crelan utilise des directives strictes, qui sont mises à la disposition des agents et des collaborateurs des sièges, par le biais de l’intranet de la banque. Celles-ci ont été complétées par des séances de formation spécifiques au cours desquelles ces directives ont été répétées en utilisant des exemples concrets et elles ont été associées aux aspects commerciaux de la fidélisation des patrimoines rapatriés.

L’actualisation de la politique relative à la prévention

des mécanismes particuliers, lancée en 2016, a été poursuivie concrètement par le biais de directives internes comprenant des situations pratiques de mécanismes particuliers à éviter, plus particulièrement en matière de succession et d’octroi de crédit.

Prévenir les fraudes est également resté une préoccupation majeure. Des explications sur des scénarios de fraude possibles, associées à des conseils pratiques de prévention, ont été régulièrement publiées sur l’intranet. Dans l’application en ligne pour les clients, par le biais de l’écran de bienvenue, il est constamment demandé de gérer avec prudence ses affaires bancaires en ligne.

De plus, des actions de sensibilisation à d’autres domaines de la compliance, sont organisées à l’attention aussi bien des agents et de leurs collaborateurs que des employés des sièges, entre autres par le biais d’une Info Compliance mensuelle et de sessions pour les agents sur l’actualité en matière de compliance.

Les sujets suivants ont, entre autres, été abordés: prévention des fraudes, abus de biens sociaux, devoir de diligence avec les nouvelles relations clients ainsi que la nouvelle loi sur le blanchiment d’argent.

AUDIT INTERNE

La mission générale et les valeurs de l’Audit Interne sont décrites dans la Charte de l’Audit. Les rôles et responsabilités repris dans la Charte de l’Audit et dans la Charte du Comité d’Audit sont en concor-

dance avec la Loi bancaire du 25 avril 2014.

L’Audit Interne fournit, d’une façon indépendante, une assurance raisonnable d’une part, au Conseil d’Administration, via le Comité d’Audit, et au Comité de Direction, d’autre part, au sujet de la qualité et de l’efficacité des contrôles internes, de la gestion des risques, des systèmes et processus de bonne gouvernance de la banque. L’Audit Interne assiste le Conseil d’Administration, via le Comité d’Audit, et le Comité de Direction dans leur mission en la matière.

Le rayon d’action de l’Audit Interne 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 activités d’audit sont confiées, en tout ou en partie, à un service d’audit spécifique propre.

Dans le contexte d’une approche ‘Risk Based Auditing’, l’Audit Interne a aussi mis à jour, en 2017, “l’Univers Audit”, suite aux nouvelles réglementations et aux activités nouvelles ou modifiées.

Les missions de l’Audit Interne, réalisées en 2017, portaient sur différents domaines, entre autres sur CRD IV (Capital Requirements Directive), les Crédits, le cadre ERM (Enterprise Risk Management), Paiements & Placements, IT et Compliance.

L’Audit Interne assure aussi le suivi des actions

correctives. Le statut des recommandations est suivi et rapporté régulièrement, tant au Comité de Direction qu’au Conseil d’Administration, via le Comité d’Audit. L’Audit Interne 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 les activités de l’Audit Interne, 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.

INSPECTION DU RÉSEAU

L’Inspection est une direction indépendante qui contrôle le fonctionnement des agences indépendantes, par la collecte d’informations. Cette information lui permet de contrôler si la gestion de l’agence a lieu selon les exigences de la Banque.

Elle contrôle les activités des points de vente de la Banque, à savoir:

- Le réseau des agents indépendants;
- L’agence salariée du siège social à Anderlecht;
- Le département Personal & Private Banking (PPB).

D’une part, une équipe d’inspecteurs effectue des contrôles sur place, en agence, où a lieu une inspection globale inopinée de différents thèmes: précision

de la trésorerie existante, exhaustivité de l’administration de l’agence, traitement des documents comptables, respect de la législation en matière de compliance et autre, traitement des dossiers crédits...

Les collaborateurs au siège préparent ces inspections et traitent, par la suite, les résultats des contrôles. De plus, les inspecteurs visitent aussi les agences dans le cadre de contrôles de caisses, de contrôles de coffres-forts et du respect des dispositions législatives.

Il existe, d’autre part, au siège, un système de contrôle périodique de base où les opérations de trésorerie des agences sont contrôlées. Ces recherches, effectuées par les différents départements concernés, prévoient une approche structurée et une surveillance fréquente, permettant de percevoir et de traiter rapidement les signaux perçus.

En plus de la prise en charge des dossiers d’inspection, les équipes de l’Inspection sont responsables des enquêtes de prévention des fraudes et du contrôle de la solvabilité de nos agents.

Ces contrôles englobent des matières très spécifiques, comme le screening préalable de candidats agents potentiels et des candidats collaborateurs d’agence, le traitement de plaintes dans lesquelles intervient un agent ou un employé d’agence, les confirmations de soldes, les contrôles après hold-ups...

En plus, l’Inspection est responsable de la préparation, la mise à jour et la coordination de la Charte

Gestion financière

de Crelan, décrivant les principaux accords entre la Banque et les agences indépendantes. La Charte sert de référence importante pour arriver à une coopération correcte entre l'agent et la Banque, de sorte que les dispositions légales et réglementaires soient respectées d'une part, et que, d'autre part, les clients soient servis correctement et efficacement.

La fréquence des contrôles et la nature des enquêtes et inspections sont dirigées à partir du modèle de qualité de l'Inspection. Les résultats des enquêtes fournissent un score de risque – divisé en cinq catégories de low à high risk – qui est attribué à chaque agence sur base de trois éléments: la précision administrative et comptable, la santé financière et les violations de la Charte de Crelan.

Dans le courant de l'année 2017, 1.041 inspections complètes ont été effectuées dans les agences, 443 contrôles de caisse et 44 inspections thématiques. Chaque agence a été visitée au moins une fois et quatre fois au maximum, en fonction du score de risque. Dans chaque agence ayant des coffres-forts, une inspection des coffres a également été réalisée.

Les constatations effectuées lors des différents contrôles internes à l'Inspection sont suivies, en première instance, par le COK (Comité pour le suivi du modèle de qualité), qui détermine quelles actions correctives sont précisément nécessaires pour les éventuels feux clignotants.

Le COK traite également les plaintes lorsque

l'implication de l'agent est mise en question et discute toute mention d'une anomalie identifiée par une autre direction, afin de décider de l'action appropriée à prendre envers l'agent.

Lorsque le pouvoir de décision est dépassé ou que les constatations concernent plusieurs domaines, le dossier passe de COK à BAC (Comité d'Intermédiation et Conseil).

Le BAC est composé de deux membres du Comité de Direction et de représentants de la Compliance, de la Direction Commerciale, des Affaires Juridiques et de l'Inspection, et il 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.

Nous pouvons qualifier 2017 comme l'année où la croissance en Europe et dans le monde s'est fortement améliorée.

Les investissements des entreprises ont augmenté en raison de la perspective de la baisse des charges. De plus, les dépenses de consommation ont augmenté grâce à l'amélioration du marché du travail et à une certaine lassitude de l'épargne. Les pays qui avaient connu les effets les plus nets de la crise, furent en tête en 2017. La Belgique a surfé sur cette vague de croissance, mais est restée en retard par rapport aux pays voisins.

Malgré une situation économique améliorée, la Banque Centrale Européenne (BCE) a maintenu le taux faible de -0.40% pour les surplus de liquidités et a laissé inchangé son programme d'achat d'obligations en 2017. Ce n'est qu'au dernier trimestre que l'annonce d'un démantèlement progressif a été faite pour 2018.

Les taux d'intérêt sont restés à des niveaux extrêmement bas, ce qui a déclenché l'euphorie sur les marchés financiers, avec pour conséquence, une hausse des marchés boursiers et une baisse des spreads sur les obligations (risquées). Il va sans dire que les investisseurs ont dû ajuster leur profil de risque pour maintenir leurs rendements.

Au sein de Crelan, la politique financière et la politique d'investissement sont restées basées sur la sûreté. En raison de la faiblesse des taux d'intérêt, mobiliser l'excédent de trésorerie dans le portefeuille de cré-

aits plutôt que dans le portefeuille d'obligations a été préféré. À titre de comparaison, le minimum légal de 0,11% sur l'épargne réglementée correspond, sur base de la courbe des taux fin 2017, à un investissement dans la dette publique belge à 6,5 ans. Si nous y ajoutons les taxes et les coûts opérationnels, nous arrivons rapidement à des échéances de plus de 12 ans. Les échéances dans le portefeuille d'obligations n'ont donc été que partiellement réinvesties dans des obligations de sociétés ayant une qualité de crédit élevée.

Le principe de base de la gestion financière est fondé sur la protection du revenu par exercice comptable et sur les fonds propres, et ce sous diverses conditions de marché stressées. Ainsi, l'influence de divers scénarios de taux d'intérêt est calculée sur tous les postes bilantaires et hors bilan sensibles aux intérêts. En cas de perturbation sérieuse hors des limites fixées, des couvertures sont effectuées. En 2017, suite à l'accélération de la croissance observée, des couvertures supplémentaires sur le portefeuille de crédits à long terme ont été effectuées qui devaient protéger la banque contre une éventuelle hausse de la courbe des taux d'intérêt.

La politique de liquidité utilise le même principe de base. La banque doit, à tout moment, maintenir des investissements de trésorerie suffisants et conserver des obligations faciles à mobiliser pour surmonter facilement un stress de liquidité potentiel. Ces principes sains de gestion ont permis à Crelan de ne pas connaître, au cours des différentes crises de ces dix dernières années, des problèmes importants.

Chiffres comptables consolidés en IFRS

RÈGLES D'ÉVALUATION

Aucun ajustement des règles d'évaluation n'a eu d'impact comptable en 2017.

BILAN CONSOLIDÉ

Le tableau page 61 présente l'évolution des principaux éléments des actifs et passifs consolidés et des fonds propres consolidés entre 2016 et 2017.

Le total des actifs s'élève à 20 mia EUR au 31 décembre 2017, ce qui représente une diminution très limitée de 2% par rapport à fin 2016. Les prêts et créances représentent toujours la plus grande part (82,5%) du total des actifs.

L'évolution principale à l'actif du bilan concerne la suppression progressive du portefeuille d'investissement de la banque (actifs financiers disponibles à la vente). Puisque les taux d'intérêt demeurent historiquement bas, la banque a choisi de réinvestir à un rythme très modéré.

La rubrique des prêts et créances sur les établissements de crédit (-252 mio EUR) diminue également en faveur de la trésorerie et des comptes courants auprès des banques centrales.

Une forte production de crédits a entraîné une augmentation de 215 mio EUR des prêts et créances sur les clients. Le total des prêts et créances a ainsi diminué de 37 mio EUR.

Le tableau page 62 présente l'évolution des princi-

aux postes du passif consolidé entre 2016 et 2017. Les passifs sont constitués principalement des passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit de la somme de l'acquisition de dépôts (comptes à vue, d'épargne et à terme) et des dettes incorporées dans des titres de créance (activité de bons de caisse).

Le portefeuille de dépôts augmente de 629 mio EUR ou de 4%. En revanche, le portefeuille des bons de caisse baisse de 858 mio EUR ou de 42%. Compte tenu des faibles taux d'intérêt du marché, les clients, dont les bons de caisse arrivent à échéance, ne souhaitent plus investir activement dans des produits à échéance plus longue.

En outre, Crelan se concentre sur la poursuite du développement de l'activité hors bilan. La vente de produits hors bilan a atteint un record en 2017 (1,2 mia EUR) et le portefeuille hors bilan (y compris les assurances d'investissement) s'élève désormais à 5,4 mia EUR.

Le tableau page 63 présente l'évolution des capitaux propres consolidés entre 2016 et 2017.

FONDS PROPRES CONSOLIDÉS

En normes IFRS, les fonds propres consolidés s'élevaient à 1,177 mia EUR au 31 décembre 2017, contre 1,172 mia EUR l'année précédente. La réserve de réévaluation diminue légèrement en raison des échéances du portefeuille. Le capital coopératif diminue légèrement jusqu'à 829 mio EUR. La croissance des réserves est due à la différence entre le

dividende versé en 2017 (sur l'exercice 2016) et le résultat pour 2016.

Le ratio CAD s'élève à 20,42% fin 2017 contre 20,17% fin 2016, ce qui est supérieur aux exigences réglementaires. Le ratio Tier 1 s'élève à 18,11% fin 2017 contre 17,04% fin 2016. Ces ratios de capital sont parmi les meilleurs du marché belge.

RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En 2016, un résultat avait encore été enregistré pour Keytrade Bank pour une période de 5 mois. Ceci explique la baisse des différents postes du compte de résultat par rapport à l'année dernière. La contribution nette au résultat de Keytrade en 2016 n'a été que de 0,7 mio EUR.

En raison de la persistance de conditions de marché à des taux d'intérêt très bas, les intérêts créditeurs autant que les intérêts débiteurs continuent de baisser. Du côté des charges d'intérêt, la baisse du portefeuille des bons de caisse (échéances plus longues avec des paiements d'intérêts plus élevés) a provoqué une baisse. Du côté des produits d'intérêts, la réduction du portefeuille d'investissement et le refinancement des crédits hypothécaires à haut rendement à des taux d'intérêt plus bas entraînent une baisse des revenus. De manière générale, la marge nette d'intérêts diminue de façon très limitée de 2 mio EUR à 265 mio EUR.

Les revenus de commissions (somme des revenus et des dépenses des commissions et rétributions) restent globalement stables, malgré la disparition

d'un résultat net de 5 mio EUR au niveau de Keytrade Bank. La perte de Keytrade Bank a été entièrement compensée par un résultat plus élevé pour Crelan, où la stratégie visant à se concentrer sur l'activité hors bilan gagne du terrain.

Les autres charges d'exploitation sont inférieures de 15 mio EUR à celles de 2016, cette diminution est liée à la fraude qui a été découverte début 2016. En 2016, ce cas de fraude a entraîné un coût supplémentaire de 14,5 mio EUR.

Les coûts d'exploitation ont fortement baissé de 10% ou 23 mio EUR. De cette diminution, 17,8 mio EUR sont liés à la disparition des coûts liés à Keytrade Bank. La diminution restante est le résultat de l'accent continu et de grande envergure sur les économies de coûts et l'amélioration de l'efficacité.

En outre, au cours de l'année 2017, un amortissement non récurrent de 4,8 mio EUR a été effectué sur le projet NEXT, qui avait pour but d'implémenter une nouvelle plateforme Core Banking pour augmenter la puissance numérique de la banque. Mi-2017, la banque a décidé d'accorder priorité à la stabilisation du déploiement entamé, suspendant le projet avec pour conséquence un amortissement accéléré de certains investissements.

Le coefficient d'exploitation ou CIR (cost/income ratio) diminue à 73,7% contre 76,7% fin 2016. En 2016, ni l'impact de la fraude, ni les charges non opérationnelles liées à la digitalisation n'avaient été prises en compte pour le calcul de ce coefficient.

Bilan consolidé

avant répartition du bénéfice

En 2016, les provisions ont été exceptionnellement élevées en raison de la comptabilisation de provisions dans le cadre du projet Fit for the Future (restructuration des services centraux) et de la restructuration du réseau pour 38,8 mio EUR. Cette année, -2 mio EUR ont été utilisés. La provision technique de Crelan Insurance augmente cette année de 5,4 mio EUR. En outre, des litiges juridiques ont diminué pour 1,8 mio EUR.

Le coût des réductions de valeur (impairment) a diminué de 30 mio EUR par rapport à fin 2016. Des provisions supplémentaires ont été constituées en 2016 sur le portefeuille de crédits (principalement dans le secteur agricole). En 2017, les dépréciations sont restées très limitées grâce à la politique d'acceptation prudente de ces dernières années.

En 2016, une plus-value de 109,1 mio EUR avait été réalisée sur la vente de Keytrade.

Le résultat avant impôts a augmenté de 8 mio EUR à 77 mio EUR.

En ce qui concerne les impôts, la modification des taux d'imposition des sociétés a conduit à une réévaluation des impôts différés. La baisse du taux de l'impôt des sociétés a ainsi entraîné un coût supplémentaire de 7,7 mio EUR.

Le résultat net du Groupe s'élève à 50 mio EUR contre 55 mio EUR en 2016.

Le rendement des capitaux propres s'élève à 4,24% fin 2017.

Il n'y a pas eu d'autres événements majeurs au début de 2018 qui pourraient influencer de manière significative les résultats publiés dans ce rapport.

Actifs (en mio EUR)	31/12/17	31/12/16	Évolution	%
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	1.291	977	313	32%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	23	25	-2	-9%
Actifs financiers disponibles à la vente	1.555	2.098	-543	-26%
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	38	19	19	103%
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	16.469	16.506	-37	0%
Dérivés, comptabilité de couverture	24	29	-5	-19%
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	473	588	-115	-20%
Immobilisations corporelles	20	20	0	0%
Goodwill	24	24	0	0%
Immobilisations incorporelles	14	20	-6	-31%
Actifs d'impôts	32	41	-9	-22%
Actifs d'impôts exigibles	1	2	-1	-57%
Actifs d'impôts différés	31	39	-8	-20%
Autres actifs	12	18	-6	-34%
Total actifs	19.973	20.364	-391	-2%

Passifs (en mio EUR)	31/12/17	31/12/16	Évolution	%
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	22	24	-2	-7%
Passifs financiers évalués au coût amorti	18.006	18.252	-246	-1%
Dépôts	16.433	15.803	629	4%
d'établissements de crédit	25	33	-8	-24%
d'établissements autres que de crédit	16.408	15.771	637	4%
Titres de créance, y compris les obligations	1.175	2.034	-858	-42%
Passifs subordonnés	277	320	-44	-14%
Autres passifs financiers	121	95	27	28%
Dérivés, comptabilité de couverture	602	736	-134	-18%
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	3	6	-4	-57%
Provisions	79	87	-8	-9%
Passifs d'impôts	9	15	-6	-39%
Passifs d'impôts exigibles	0	1	-1	-75%
Passifs d'impôts différés	9	13	-5	-35%
Autres passifs	76	73	3	4%
Total passifs	18.796	19.192	-396	-2%

Fonds Propres (en mio EUR)	31/12/17	31/12/16	Évolution	%
Capital émis	829	839	-10	-1%
Capital libéré	829	839	-10	-1%
Autres fonds propres	50	62	-12	-20%
Réserve de réévaluation: actifs financiers disponibles à la vente	51	63	-12	-20%
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pension	-1	-1	0	-6%
Réserves (y compris les résultats non distribués)	248	216	32	15%
Résultat de l'exercice	50	55	-5	-10%
Total des capitaux propres	1.177	1.172	5	0%
Total des passifs et des fonds propres	19.973	20.364	-391	-2%

Compte de résultat consolidé

État des résultats réalisés (en mio EUR)

	31/12/17	31/12/16	Évolution	%
Produits et charges financiers et opérationnels	324	307	17	6%
Produits d'intérêt	462	534	-72	-14%
Charges d'intérêt	-197	-267	70	-26%
Dividendes	0	2	-2	-99%
Produits d'honoraires et de commissions	95	89	7	8%
Charges d'honoraires et de commissions	-94	-88	-7	7%
Profits et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	6	3	3	93%
Profits et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	0	0	-1	-241%
Profits et pertes en comptabilité de couverture	3	-3	6	-204%
Écarts de change (net)	1	2	0	-21%
Autres produits opérationnels	49	51	-2	-4%
Autres charges opérationnelles	0	-15	15	-100%
Charges administratives	-222	-246	23	-9%
Dépenses de personnel	-94	-102	8	-8%
Dépenses générales et administratives	-128	-143	15	-11%
Amortissements	-17	-18	1	-3%
Immobilisations corporelles	-6	-10	4	-39%

	31/12/17	31/12/16	Évolution	%
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-12	-8	-3	38%
Provisions	-2	-48	46	-96%
Dépréciations	-5	-35	30	-86%
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-5	-35	30	-86%
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement)	-5	-35	29	-85%
Profits et pertes sur actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	0	109	-109	-100%
Total des profits et pertes d'activités ordinaires poursuivies, avant impôts	77	70	8	11%
Charges d'impôts relatif au résultat des activités ordinaires	-27	-14	-13	90%
Impôts exigibles	-13	-13	0	0%
Impôts différés	-14	-1	-13	935%
Profit ou perte (net)	50	55	-5	-10%

Destination du profit des différentes entités du groupe

Le Conseil d'Administration de la SCRL CrelanCo proposera de verser un dividende de 3% aux coopérateurs pour un montant total de 24,7 mio EUR. Ce dividende représente une très belle rémunération pour ce type de placements dans le contexte de taux d'intérêt actuel.

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 2017, 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.



Conseils d'Administration

Conseil d'Administration de la sa Crelan (31/12/2017)

PRÉSIDENT

Luc Versele ⁽⁴⁾

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015

VICE-PRÉSIDENT

Jean-Pierre Dubois ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾

Nommé/renouvellement mandat: 28 avril 2016

ADMINISTRATEURS

Jan Annaert ⁽²⁾ ⁽³⁾, administrateur indépendant

Nommé/renouvellement mandat: 19 janvier 2017

René Bernaerdt

Nommé/renouvellement mandat: 18 juin 2015

Joris Cnockaert

Nommé/renouvellement mandat: 5 juillet 2017

Heidi Cortois

Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015

Filip De Campenaere

Nommé/renouvellement mandat: 1^{er} mars 2017

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: 1^{er} juillet 2014

Yvan Hayez ⁽⁴⁾

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015

Catherine Houssa ⁽¹⁾, administrateur indépendant

Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015

Robert Joly ⁽²⁾ ⁽³⁾

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015

Marianne Streel

Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015

Hendrik Vandamme ⁽⁴⁾

Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015

Agnes Van den Berge ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾, administrateur indépendant

Nommée/renouvellement mandat: 3 septembre 2017

Philippe Voisin

Nommé/renouvellement mandat: 27 avril 2017

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

PR





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