

Rapport annuel 2018



Rapport annuel 2018

Groupe Crelan

Les chiffres repris dans ce rapport concernent, conformément à l'article 105 du Code des Sociétés, une version abrégée des comptes annuels officiellement publiés, clôturés au 31 décembre 2018, du Groupe Crelan, relatifs aux comptes annuels consolidés en IFRS. En ce qui concerne ces comptes annuels publiés, une attestation sans réserve a été délivrée par notre commissaire.

Les chiffres mentionnés dans ce rapport annuel peuvent concerner le Groupe Crelan dans son ensemble et les entités individuelles, à savoir la banque Crelan, Crelan Insurance et Europabank.

Les comptes annuels consolidés complets peuvent être obtenus sur demande auprès de la direction Secrétariat Général et Corporate Communication, en envoyant un courriel à l'adresse courriel suivante: general.office@crelan.be.

Sommaire

Entretien avec Philippe Voisin, CEO de Crelan	6
Une description succincte	10
Structure et actionnariat	11
Chiffres-clés 2018	12
Les marchés en 2018	14
Rapport de gestion	16
Corporate Governance	17
Conseils d'Administration et Comités de Direction	17
Commissaire	23
Modifications statutaires	23
Bonne gouvernance	23
Politique de rémunération	24
Évaluation de la gouvernance	25
Résultats et synergies au sein du Groupe	26
Résultats de Crelan SA	26
Résultats de Crelan Insurance	28
Résultats d'Europabank	28
Synergies	29
Crelan une banque engagée socialement et durable	30
Engagement sociétal par le biais de la Crelan Foundation	30
Sponsoring sportif	33
Crelan, une banque en évolution	36
Initiatives envers les clients	36
Initiatives pour le personnel	39
Développements informatiques et services numériques	42
La gestion du portefeuille	47
Crelan, une banque sûre	48
Gestion générale des risques	48
Compliance	52
Audit interne	54
Inspection du Réseau	54
Bilan et compte de résultat	56
Remerciements	68

Entretien avec Philippe Voisin

CEO de Crelan

Quel bilan dressez-vous de 2018 ?

L'année 2018 fut caractérisée par une augmentation significative d'incertitudes géopolitiques, commerciales et sociétales. La politique redevient une clé de lecture des marchés financiers. Cela s'est traduit par une volatilité accrue sur les marchés de taux et d'actions.

Crelan, grâce à une gestion rigoureuse des coûts et à une stabilité des revenus, a su obtenir des résultats convaincants dans tous les domaines: paiements, épargne et placements, crédits et assurances.

Cela s'est traduit par des résultats financiers rassurants et satisfaisants avec un produit net bancaire qui résiste, des frais d'exploitation sous contrôle, un coût du risque contenu et un résultat net en hausse de près de 16 millions EUR.

Le groupe Crelan a réalisé un bénéfice net de 65,8 millions EUR, en hausse de 31,7%. Quels sont les facteurs qui ont conduit à ce résultat ?

Dans des conditions de marché difficiles, Crelan a réussi à augmenter son résultat d'exploitation par rapport à 2017. La marge d'intérêt nette est restée stable et les commissions ont augmenté, ce qui est un bon résultat compte tenu de la faiblesse continue des taux d'intérêt et de la volatilité des mar-

chés boursiers en 2018. Malgré d'importants investissements informatiques et la hausse des taxes bancaires, le Cost Income Ratio a diminué de près de 2% à 71,79%. La diminution des frais de personnel et le contrôle strict des autres coûts ont permis de réduire les frais d'exploitation. Le coût des réductions de valeur est resté stable par rapport à 2017 et relativement limité par rapport à la taille du portefeuille de crédits. Le coût est donc en ligne avec l'évolution du marché belge.

Le résultat net lui-même a augmenté de 15,8 millions EUR, également parce que la charge d'impôts a diminué de plus de 8 millions EUR. En 2017, ce coût était exceptionnellement élevé en raison de l'impact de la réduction d'impôt sur la valorisation des latences fiscales actives.

Les trois entités du Groupe, la banque Crelan, Crelan Insurance et Europabank, ont contribué à ce bon résultat.

Quels ont été pour vous les faits marquants de Crelan en 2018 ?

Le plan stratégique de la banque met l'accent sur la croissance, la proximité et des services modernes. Je suis donc heureux que nous ayons progressé sur ces trois points-clés.

Nous avons poursuivi la professionnalisation du

réseau d'agences. Nous nous efforçons d'avoir des agences plus grandes où les employés peuvent se spécialiser suffisamment. Nous avons également rebaptisé 120 agences en centres de compétences. Outre les produits retail, ces agences offrent également des conseils et des produits spécialisés pour les PME, les indépendants, les professions libérales et les exploitations agricoles.

Depuis 2018, il est possible de devenir client via le site internet de Crelan, d'ouvrir un compte et de demander un prêt à tempérament sans avoir à se rendre en agence. Nous élargissons continuellement notre gamme de services numériques afin d'offrir une expérience client maximale. Dans la même optique, nous avons organisé notre direction informatique différemment avec des équipes qui prennent en charge l'ensemble de chaque processus, du développement à la maintenance, en passant par la production des processus qui leur sont affectés. Cela nous permettra de réagir plus rapidement et avec plus de souplesse au profit de nos agents et de nos clients.

Nous avons encore stimulé notre croissance en élargissant notre collaboration avec des partenaires tels qu'Econopolis Wealth Management, Amundi et surtout grâce à la nouvelle collaboration avec Allianz, qui permet aux agents Crelan de proposer également les produits vie de cet assureur.



Nous avons également prêté attention à notre identité coopérative avec la création de la Crelan Foundation et l'organisation d'un groupe d'achat d'énergie. Au cours de la première année de fonctionnement de la Crelan Foundation, nous avons soutenu financièrement 53 projets de coopérateurs engagés socialement.

Au cours de la sécheresse exceptionnelle de 2018, nous avons également jugé important, en tant que banque coopérative, de soutenir nos clients du secteur agricole en leur donnant la possibilité de suspendre les remboursements en capital sur leurs crédits pendant un an. Nous avons ainsi contribué à atténuer la pression exercée sur la liquidité des exploitations agricoles. En agissant avec solidarité vis-à-vis du monde agricole, Crelan a su concilier ses racines agricoles et ses valeurs coopératives.

Il y a beaucoup à faire dans le domaine de la numérisation. Comment envisagez-vous cette évolution ?

Nous vivons dans un monde où la technologie occupe une place de choix et est le moteur du changement et du progrès. Je m'attends à ce qu'avec de nouvelles techniques, la technologie puisse aussi rendre la société plus durable.

Aujourd'hui, le monde est devenu un village où tout le monde est connecté. Les consommateurs s'attendent à pouvoir contacter leur banquier à tout moment et à être aidés rapidement. La gamme des services offerts suit ce modèle d'attente. Regardons, par exemple, les paiements instantanés que Crelan, en collaboration avec un groupe d'autres banques, offrira en tant que pionnier sur le marché belge en 2019.

La PSD2 permettra également à de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché des services financiers. Pour les banques, il est donc important d'innover et d'adapter au mieux leurs services aux attentes et aux besoins des clients.

Le succès futur dépendra principalement de la mesure dans laquelle en tant qu'entreprise, nous comprendrons l'histoire du client et nous pourrons en parler avec lui. En tant que banque à taille humaine, Crelan veut faire partie de l'évolution numérique sans être un pionnier. Il ne s'agit pas de surenchérir entre services numériques, mais d'établir une relation de confiance avec le client.

Chez Crelan, nous renforçons donc cette offre numérique en ayant une bonne présence locale de nos agents. C'est pourquoi, en 2018, nous avons ouvert 19 nouvelles agences dans des communes où nous

n'étions pas encore présents. La technologie va donc de pair avec un contact personnel et des conseils professionnels qui aident les clients à prendre des décisions aux moments-clés.

Qu'attendez-vous du marché en 2019 ?

Les incertitudes passées devraient perdurer en 2019. Nous devrions naviguer dans un environnement complexe pour nous éloigner du paradoxe de la tranquillité. 2019 pourrait être l'année de la volatilité et le ralentissement de la croissance pourrait se manifester plus fortement en Europe qu'ailleurs, en raison d'une offre de profils de travail non ajustée et du niveau élevé de la dette. Rien n'est perdu, mais il faudra agir pour relancer le moteur de la prospérité.

Dans ce contexte, la qualité des actifs, la maîtrise des risques, la liquidité seront au centre des préoccupations. Crelan bénéficie, de par sa politique prudente et de par sa taille, d'atouts considérables et résilients.

Dans quels domaines, Crelan veut-elle mettre l'accent en 2019 ?

Nous continuerons sur la voie que nous avons choisie et nous développerons nos atouts avec plus de force. Le monde change de plus en plus vite. Les entreprises doivent changer leur façon de penser et leur manière d'agir. En tant que banque à taille humaine, dotée de structures et de processus plus légers, nous pouvons

y répondre. En 2019, nous continuerons donc à nous concentrer sur des processus et des structures simples et efficaces au siège social, et sur un réseau professionnel d'agences.

La numérisation continuera à jouer un rôle important à cet égard. En 2019, nous voulons accélérer ce processus avec de nouveaux développements dans nos applications pour nos clients et agents. L'objectif ultime est d'offrir, en quelques années, une offre omnicanale complète dans laquelle tous nos canaux seront intégrés et communiqueront les uns avec les autres. De plus, nous continuons à explorer les opportunités pour notre gamme de produits en collaboration avec nos partenaires privilégiés.

Les synergies existantes et les nouvelles opportunités potentielles de la banque Crelan avec Crelan Insurance et Europabank ont été identifiées en vue de les optimiser davantage.

Enfin, nous continuerons également à renforcer notre identité coopérative afin de convaincre davantage de clients et de consommateurs de devenir coopérateurs. Nous devons travailler ensemble à renforcer notre utilité et notre présence territoriale.

Philippe Voisin

Une description succincte

Le Groupe Crelan est composé de la banque coopérative Crelan et de ses deux filiales, Crelan Insurance et la banque de niche Europabank.

CRELAN

Crelan offre une large gamme de produits et services financiers pour les particuliers, les indépendants et les PME. Avec une gamme de produits spécialisés, la banque est également le partenaire privilégié des agriculteurs, des horticulteurs et des grandes entreprises du secteur agricole et horticole.

Sous le slogan 'Ensemble pour une autre banque', Crelan met l'accent sur le contact personnel et la relation de confiance avec ses clients. La banque utilise un modèle durable et témoigne d'un réel engagement social.

CRELAN INSURANCE

Crelan Insurance offre, depuis 2007, de l'assurance-crédit. Il s'agit d'assurances solde restant dû, d'assurances solde de financement et d'assurances

temporaires décès à capital constant. La gamme de produits de l'assureur s'harmonise donc parfaitement avec les produits de crédit de Crelan et d'Europabank.

EUROPABANK

Europabank est une banque de niche typique. Elle a une gamme de produits et services spécifiques. Elle est surtout connue pour sa spécialisation dans le crédit à la consommation. Les commerçants connaissent aussi la banque comme prestataire de transactions avec les cartes de débit et les cartes de crédit Visa et MasterCard. Pour les sociétés, les classes moyennes et les professions libérales, Europabank est connue comme fournisseur de leasing financier et de renting.

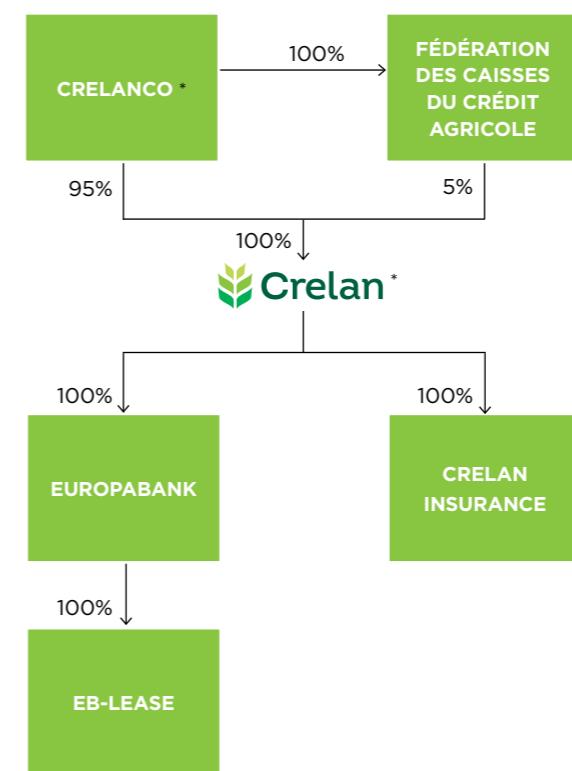
Au sein du Groupe, il existe une collaboration commerciale, technique et financière.

Vous trouverez plus d'informations sur l'historique de Crelan et du Groupe Crelan sur www.crelan.be.

Société	Nombre de collaborateurs	Nombre d'agences	Nombre de clients	Nombre de coopérateurs	Active en
Crelan	2.506*	586	767.187	275.675	Belgique
Crelan Insurance	15	-	113.014	-	Belgique
Europabank	338	47	152.700	-	Belgique

*792 salariés et 1.714 collaborateurs dans le réseau d'agences indépendant

Structure et actionnariat du Groupe Crelan



La SA Crelan forme avec la Caisse coopérative agréée SCRL CrelanCo, une fédération d'établissements de crédit⁽¹⁾, 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.

Avec la Fédération des Caisses du Crédit Agricole⁽²⁾ (ci-après dénommée FCA), la SCRL CrelanCo détient 100% des actions et droits de vote de la SA Crelan. Le capital coopératif de CrelanCo est détenu par 275.675 coopérateurs. Crelan est donc une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif.

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.

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-contre reprend la structure du Groupe Crelan sous forme simplifiée.

⁽¹⁾ Conformément à l'article 239 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit.

⁽²⁾ La SCRL Fédération des Caisses du Crédit Agricole est une société coopérative qui coordonne les activités de la SCRL CrelanCo et de la SA Crelan. Dans le cadre de la simplification de la structure du Groupe, le Conseil d'Administration de la SCRL CrelanCo a décidé, le 20 décembre 2018, d'engager la procédure de liquidation de la SCRL FDC. Cette procédure a été achevée le 28 mars 2019.

* Crelan SA et CrelanCo forment la Fédération d'établissements de crédit 'Crelan'.

Chiffres-clés 2018 du Groupe Crelan



275.675
COOPÉRATEURS OU
COPROPRIÉTAIRES



919.887
CLIENTS



633
AGENCES



2.859
COLLABORATEURS

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS



AGRICULTURE ET HORTICULTURE
13,11%
ENTREPRISES
13,52%
PARTICULIERS
73,37%

RATIOS 2018 GROUPE CRELAN



71,79%

COST INCOME RATIO



0,03%

LOAN LOSS RATIO



5,59%

ROE



17,76%

TIER 1

CHIFFRES COMPTABLES CONSOLIDÉS GROUPE CRELAN (en mio EUR)

Dépôts de la clientèle
(y compris certificats subordonnés)

Crédits à la clientèle (IFRS)

Prêts et créances

Portefeuille financier

Fonds propres
(y compris capital coopératif)

Total de l'actif

Résultat net

	2017	2018	Évolution
Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)	17.859,42	18.376,63	+2,90%
Crédits à la clientèle (IFRS)	16.346,89	16.593,86	+1,51%
Prêts et créances	16.469,10	16.680,87	+1,29%
Portefeuille financier	1.615,87	1.666,66	+3,14%
Fonds propres (y compris capital coopératif)	1.177,22	1.167,04	-0,86%
Total de l'actif	19.973,10	20.445,85	+2,37%
Résultat net	49,95	65,79	+31,71%

Les marchés en 2018

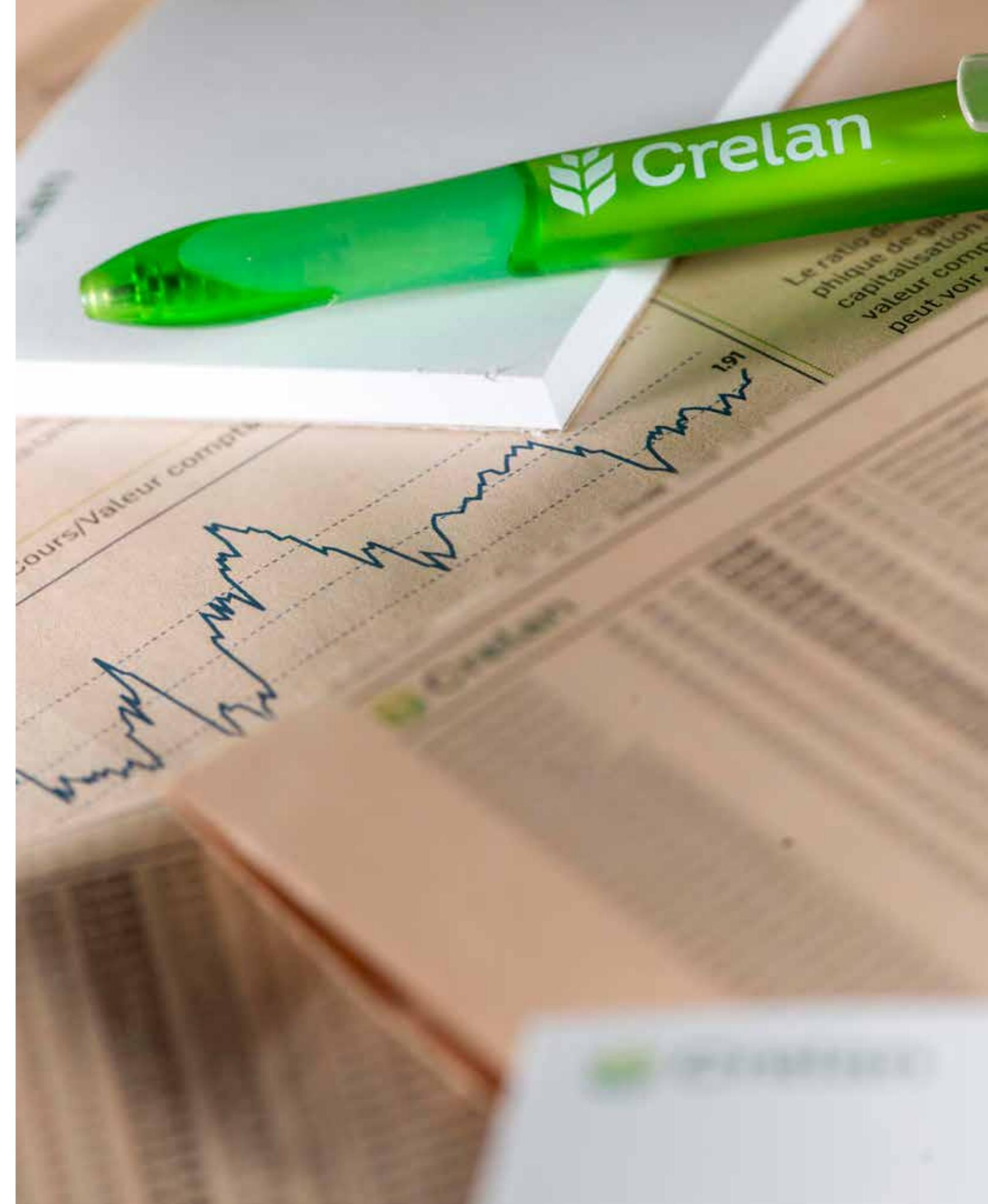
En 2018, même si la croissance économique est restée significativement positive dans les grandes régions du monde, d'importantes divergences sont apparues. L'année a été très difficile pour la quasi-totalité des actifs à l'exception des obligations souveraines, poussées par l'appétit pour les actifs sans risque sur base de craintes des investisseurs quant à la solidité de l'économie mondiale.

Aux États-Unis, soutenue par les mesures budgétaires de l'administration Trump, l'économie américaine a affiché une très bonne tenue.

Après un démarrage timide en début d'année, la croissance s'est nettement accélérée aux deuxièmes et troisièmes trimestres. Dans ce contexte, la Réserve Fédérale a continué de durcir sa politique monétaire en procédant à 4 relèvements de taux durant l'année, au vu de la croissance solide et de l'inflation stable. Cependant, la mise en place des droits de douane par Washington à l'encontre d'un grand nombre d'importations chinoises et d'autres partenaires commerciaux clés ont fortement assombri les perspectives.

On n'a pas vu la même évolution positive dans la zone euro, où la croissance a été très décevante en raison de facteurs à la fois internes et externes. Le niveau élevé de l'euro a pénalisé l'activité industrielle et les exportations. La hausse du baril, jusqu'en octobre, a également été un facteur négatif. Finalement, les incertitudes politiques (tensions sociales en France, bras de fer budgétaire entre l'Europe et l'Italie, coalition fragile en Allemagne et Brexit) ont pesé sur l'économie. Dans ce contexte, même si la Banque Centrale Européenne a mis fin, en décembre, à son programme d'achats d'actifs, sa capacité à relever les taux directeurs en 2019 reste très incertaine.

Enfin, dans les pays émergents, très exposés au ralentissement chinois et aux tensions commerciales internationales, la situation s'est dégradée progressivement à partir du deuxième trimestre. D'une part, la normalisation de la politique monétaire américaine et le dollar fort ont affecté les pays émergents. D'autre part, la guerre commerciale a limité l'expansion du commerce mondial et la croissance. Nous avons également été confrontés à des risques spécifiques comme en Turquie ou en Argentine...



Rapport de gestion

DU GROUPE CRELAN, EXERCICE 2018



Corporate Governance

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE DIRECTION

SA Crelan

En 2018, la composition du Comité de Direction n'a pas changé.

Toutefois, à l'automne 2018, la Banque a revu sa structure organisationnelle et mis en œuvre ce changement au 1er janvier 2019. Avec cette nouvelle structure, Crelan veut:

- Renforcer son efficacité commerciale afin d'atteindre au mieux les objectifs commerciaux ambitieux du plan stratégique;
- Faire évoluer son organisation avec minutie en fonction des évolutions sociétales et des besoins futurs des clients en terme de numérisation, d'efficience, de qualité et d'orientation service;
- Accorder plus d'attention au développement des collaborateurs par la mise en place d'une direction «People & Talent Management».

Voici le nouvel organigramme depuis le 1er janvier 2019:

Philippe Voisin CEO	Jean-Paul Grégoire CCO	Heidi Cortois CIO/COO	Joris Cnockaert CRO	Filip De Campenaere CFO
Danny Wailly Audit & Inspection	Stephan Leyssen Direction Commerciale Nord	Kurt Deli Information Technology	Philippe Eulaerts Risk Management & Contrôle Permanent	Philip Tortelboom Politique Financière
Ortwin De Vliegher Secrétariat-Général & Corporate Communication	Philippe Sintobin Direction Commerciale Sud	Jo Baetens Operations	Eugeen Dieltiens General Compliance	Wouter Van Houtte Reporting & Contrôle de Gestion
Christian Steeno Politique Commerciale & Marketing	Kurt Volders Contact Center	Isabelle D'haeninck People & Talent Management	Patrick Vissers Crédits	Luc Van de Voorde Compensation & Benefits, Facilities & Procurement
Anouk Bongaerts Support Commercial & Front Office Applications	Sander Muylle* Transformation Office	Dirk De Coninck* Affaires Juridiques & Complaint Management	Laurent Dumont* Digital Banking	
Crelan Insurance				

* N-2

Conseil d'Administration de la SA Crelan (31/12/2018)

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⁾⁽⁵⁾	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 Strel	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

⁽⁵⁾ Depuis le 12 février 2019, Monsieur Yvan Hayez n'est plus membre du personnel de la Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA). Conformément à l'article 12 des statuts de la SCRL CrelanCo, son mandat d'Administrateur de la SA Crelan a pris également fin immédiatement.

Conseil d'Administration de la SCRL CrelanCo (31/12/2018)

Président	
Jean-Pierre Dubois	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Vice-Président	
Luc Versele	Nommé/renouvellement mandat: 27 avril 2017
Administrateurs	
René Bernaerdt	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Ann Dieleman	Nommée/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Xavier Gellynck	Nommé/renouvellement mandat: 26 avril 2018
Yvan Hayez ⁽¹⁾	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Robert Joly	Nommé/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Marianne Strel	Nommée/renouvellement mandat: 5 novembre 2015
Hendrik Vandamme	Nommé/renouvellement mandat: 28 avril 2016
Clair Ysebaert	Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2014

⁽¹⁾ Depuis le 12 février 2019, Monsieur Yvan Hayez n'est plus membre du personnel de la Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA). Conformément à l'article 12 des statuts de la SCRL CrelanCo, son mandat d'Administrateur de la SA Crelan a également pris fin immédiatement.



Photos de g. à dr.:
Luc Versele, Jean-Pierre Dubois, Philippe Voisin, Joris Cnockaert, Heidi Cortois, Filip De Campenare, Jean-Paul Grégoire, Jan Annaert, René Bernaerdt, Ann Dieleman, Alain Diéval, Catherine Houssa, Robert Joly, Hendrik Vandamme, Agnes Van den Berge, Clair Ysebaert, Xavier Gellynck et Marianne Streel.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises en 2018.

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 assistent le Conseil d'Administration dans ses missions. Par ailleurs, le Comité Stratégique prépare les orientations stratégiques du Conseil d'Administration.

Les quatre administrateurs indépendants - Jan Annaert, Alain Diéval, Catherine Houssa et Agnes Van den Berge - garantissent par leurs connaissances, leur expérience et leur indépendance de jugement, une prise de décision objective, tant au Conseil d'Administration que dans les différents comités où ils siègent. Ils veillent également, entre autres, au respect des règles en matière de gestion des risques, de compliance, d'éthique et de bonnes pratiques au sein de la banque.

La composition des comités, au 31 décembre 2018 est la suivante.

Comité d'Audit

Agnes Van den Berge	Président - Administrateur indépendant
Jean-Pierre Dubois	Administrateur
Catherine Houssa	Administrateur indépendant

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2018. De plus, cinq réunions communes du Comité d'Audit et du Comité des Risques ont eu lieu.

Comité de Rémunération

Alain Diéval	Président- Administrateur indépendant
Jan Annaert	Administrateur indépendant
Robert Joly	Administrateur
Clair Ysebaert	Administrateur

Le Comité de Rémunération s'est réuni deux fois en 2018.

Comité des Risques

Alain Diéval	Président - Administrateur indépendant
Jan Annaert	Administrateur indépendant
Xavier Gellynck	Administrateur
Robert Joly	Administrateur

Le Comité des Risques s'est réuni sept fois en 2018.

Comité de Nomination

Luc Versele	Président
Jean-Pierre Dubois	Administrateur
Yvan Hayez ⁽¹⁾	Administrateur
Hendrik Vandamme	Administrateur
Agnes Van den Berge	Administrateur indépendant

⁽¹⁾ Depuis le 12 février 2019, Monsieur Yvan Hayez n'est plus membre du personnel de la Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA). Conformément à l'article 12 des statuts de la SCRL CrelanCo, son mandat d'Administrateur de la SA Crelan a également pris fin immédiatement.

Le Comité de Nomination s'est réuni deux fois en 2018.

Le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Direction peuvent être invités aux réunions des divers comités où ils ne siègent pas. 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 cinq reprises en 2018 et a subi un certain nombre de changements.

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Statutaire du 10 avril 2018 a décidé de nommer Joris Cnockaert comme administrateur exécutif et Ortwin De Vliegher comme administrateur non exécutif.

En raison du départ de commun accord de Sigrid Van Geet à compter du 21 septembre 2018, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 décembre 2018 a décidé, sur proposition du Conseil d'Administration de nommer Filip De Campenaere comme administrateur exécutif.

Ceci donne la composition suivante du Conseil d'Administration au 31 décembre 2018:

Président:
Philippe Voinin

Administrateurs:
Joris Cnockaert
Filip De Campenaere
Ortwin De Vliegher
Jean-Pierre Dubois
Jean-Paul Grégoire
Luc Versele

Le départ de Sigrid Van Geet, le 21 septembre 2018, a entraîné également une modification au sein du Comité de Direction.

La composition du Comité de Direction, au 31 décembre 2018 est la suivante:

Président:
Jean-Paul Grégoire (CEO)

Membres:
Joris Cnockaert (CRO)
Heidi Cortois (CIO)
Filip De Campenaere (CFO)

Europabank

Le Conseil d'Administration est composé de douze membres dont six représentent l'actionnaire principal, quatre membres du Comité de Direction et deux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2018.

Le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération fonctionnent sous l'autorité du Conseil d'Administration.

Le 12 mars 2018, une Assemblée Générale Extraordinaire a eu lieu au cours de laquelle le capital social d'Europabank a été augmenté de 20.000.000 EUR à 25.250.000 EUR.

La composition du Conseil d'Administration, au 31 décembre 2018, est la suivante:

Président:
Philippe Voinin

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

L'Assemblée Générale Statutaire du 27 avril 2017 a décidé de nommer la société EY en tant que commissaire aux comptes pour une période de trois ans. EY est représentée par Jean-François Hubin.

EY contrôle donc les comptes consolidés du Groupe Crelan.

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.

Les références à la Loi du 25 avril 2014 relative au statut et à la surveillance des établissements de crédit ont également été ajoutées à cette date.

BONNE GOUVERNANCE

Conformément à la Circulaire BNB_2011_09 du 20 décembre 2011 sur l'évaluation et le contrôle interne, les dirigeants effectifs de la Banque ont évalué son système de contrôle interne et la Banque a mis en place un contrôle permanent de deuxième ligne.

Le Rapport des dirigeants effectifs en matière de jugement du contrôle interne et le Rapport des dirigeants effectifs en matière de jugement du contrôle interne sur les services et activités de placement sont basés, à partir de 2016, sur la cartographie détaillée des risques des processus de la Banque.

La Banque a transmis les Rapports susmentionnés, en février 2018, à la Banque Nationale de Belgique.

Selon la Circulaire BNB_2018_28 / Orientations de l'ABE du 26 septembre 2017 sur la gouvernance (EBA/GL/2017), le Mémorandum de Bonne Gouvernance doit être évalué annuellement pour sa conformité et

doit être adapté en cas de changements significatifs affectant la structure politique et l'organisation de l'institution financière.

Le Conseil d'Administration du 27 septembre 2018 a approuvé la version modifiée du Mémorandum de Bonne Gouvernance, qui a ensuite été transmis à la Banque Nationale de Belgique.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'Administration a constitué en son sein un Comité de Rémunération chargé de faire des recommandations au Conseil d'Administration.

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.

La rémunération des membres du comité de direction comprend une partie fixe et une composante variable. Pour la partie variable, le Comité de Rémunération propose, chaque année, un montant en fonction du résultat économique de la Banque.

Ce montant ne peut, sauf cas exceptionnel et moyennant autorisation explicite du Conseil d'Administration sur proposition du comité de rémunération, représenter plus de 30% de la rémunération de base.

Les indemnités de licenciement sont calculées par rapport à la rémunération de base, hors partie variable, et sont limitées à 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 2018, la rémunération totale des administrateurs de Crelan SA s'est élevée à 3,0 mio EUR. La rémuné-

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

Le Comité des Risques procède, chaque année, à des contrôles indépendants de la politique de rémunération et en rend compte au Conseil d'Administration. En outre, l'Audit Interne veille également annuellement à l'application correcte de cette politique de rémunération.

ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Dans le cadre des obligations en matière de gouvernance pour les institutions financières, y compris les exigences 'fit & proper' pour les administrateurs, le Comité de Nomination doit, conformément à l'article 31 §2 de la Loi du 25 avril 2014 relative au statut et à la surveillance des établissements de crédit, procéder annuellement à une évaluation de la structure, de la taille, de la composition et des prestations du Conseil d'Administration et de ses comités.

Pour cet exercice d'évaluation, la Banque a fait appel à l'expertise indépendante de Deloitte.

L'enquête était basée sur des questionnaires écrits et des entretiens individuels et visait à:

- Définir les attentes des administrateurs quant au rôle et au fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités;
- Inventorier les compétences et l'expertise des

- profils de gouvernance présents;
- Identifier les pratiques de gouvernance au sein du Conseil d'Administration;
 - Suivre la mise en place des recommandations de l'évaluation précédente.

Résultats et synergies au sein du Groupe

RÉSULTATS DE CRELAN SA Coopérateurs et clients

Au 31 décembre 2018, Crelan pouvait compter sur la confiance de 275.675 coopérateurs et 767.187 clients.

Encours des dépôts de la clientèle

Malgré la persistance de taux d'intérêt bas, les dépôts continuent de bien augmenter.

En 2018, ils ont progressé de 3,1% pour atteindre 17,09 mia EUR. La croissance depuis 2014 est de 5,4%.

Cette croissance résulte de l'augmentation des dépôts sur les comptes à vue et les comptes d'épargne.

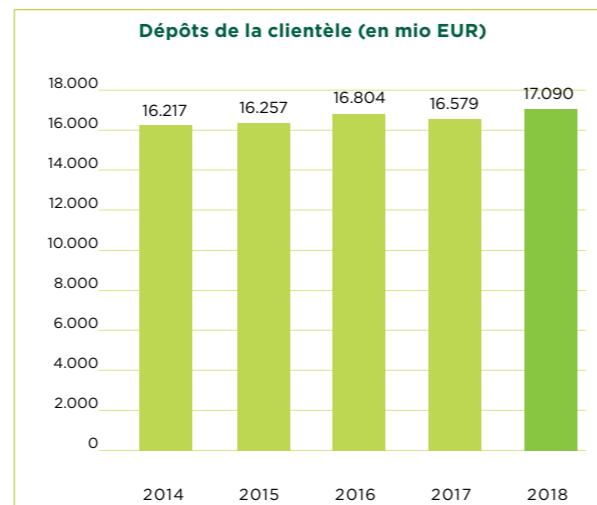
Fin 2018, l'encours des comptes à vue s'élevait à 3,12 mia EUR, en hausse de 9,3% par rapport à 2017 et de 55,2% par rapport à 2014.

Les dépôts sur les comptes d'épargne réglementés s'élevaient à 12,365 mia EUR. Soit une augmentation de 4% par rapport à 2017 et de 14,6% par rapport à 2014.

Par contre, les dépôts à long terme (bons de caisse, comptes à terme et certificats subordonnés) continuent de baisser en raison de la faiblesse des taux d'intérêt. Fin 2018, l'encours s'élevait à 1,53 mia EUR. Ce chiffre résulte d'une diminution des dépôts à long terme de 13,8% par rapport à 2018 et de 54,5% par rapport à 2014.

En raison de la faiblesse des taux d'intérêt, les clients

placent leurs liquidités sur des comptes d'épargne ou des comptes à vue en prévision d'une hausse des taux d'intérêt.



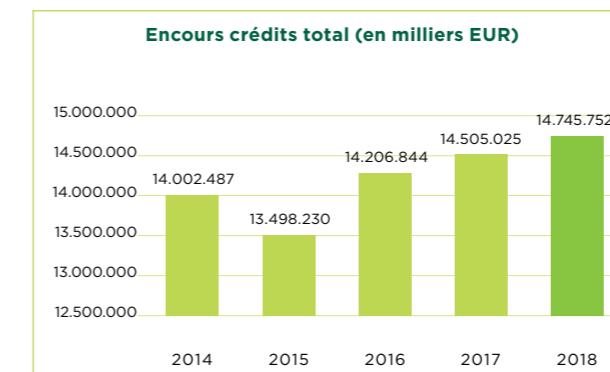
Les turbulences sur les marchés financiers et la baisse des valeurs d'inventaire ont également fait chuter les placements hors bilan à 5,2 mia EUR en 2018.

Encours crédits

L'encours crédit global a augmenté de 1,7% à 14,7 mia EUR en 2018.

L'encours crédits logement a atteint 10,56 mia EUR (+2,0%). L'encours des crédits aux PME a augmenté de 3,3% par rapport à 2017.

L'encours dans le segment agricole est resté quasiment stable.



Production de crédits

En 2018, la production totale de crédits, hors refinancement internes, s'est élevée à plus de 2,5 mia EUR. Crelan dépasse ainsi de 1,8% le niveau de 2017, ce qui est un bon résultat compte tenu de la pression sur le marché et de la forte concurrence entre les banques belges.

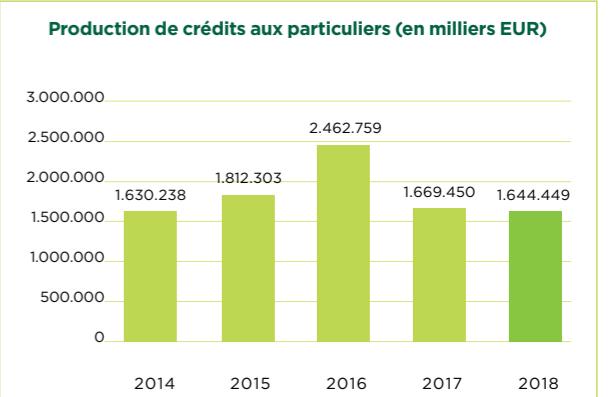
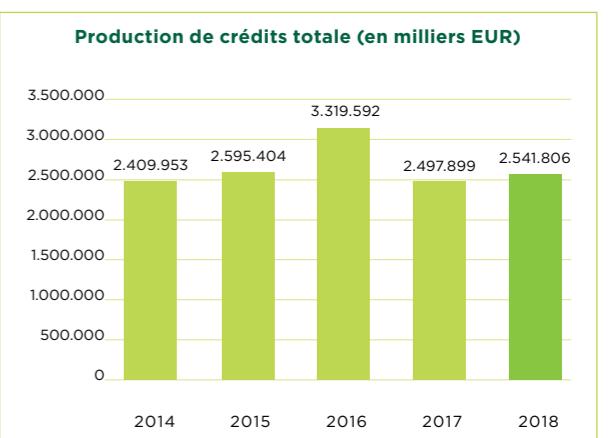
La forte hausse de la production en 2016 s'expliquait par les nombreux refinancements externes au cours de cette période.

Les crédits aux particuliers ont légèrement diminué, en 2018, par rapport à 2017. La diminution s'est élevée à 1,5% et est principalement attribuable à la production de crédits logement, inférieure de 3,5% à celle de 2017.

La production de prêts à tempérament (auprès des particuliers) a connu une belle progression de 15%. Avec ce résultat, Crelan a égalé les chiffres de production de l'année record 2016.

Les crédits au segment PME ont augmenté de 10%

par rapport à 2017, tandis que les crédits aux agriculteurs ont crû de 2,9%.

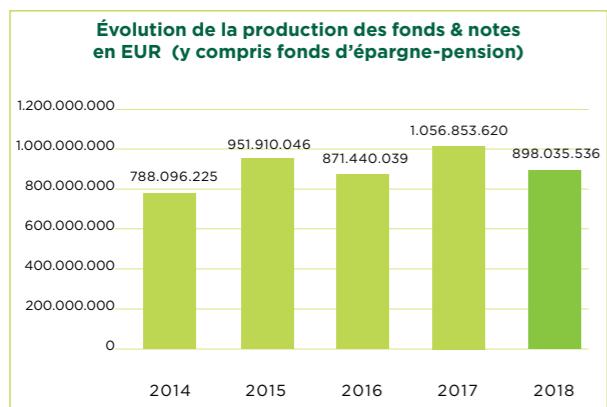


Production de fonds et de Notes

Par rapport à 2017, la production de fonds a diminué de 10,5% (675,5 mio EUR), tandis que la production de produits structurés a diminué de 28,8% (201,8 mio EUR). L'incertitude et la volatilité des marchés financiers

ainsi qu'une baisse générale des bourses ont clairement freiné la demande de fonds et de produits structurés.

Le lancement des fonds profilés Crelan a connu un grand succès. Les trois fonds profilés (Crelan Invest Conservative, Balanced et Dynamic), lancés en avril, ont enregistré une production de 134 mio EUR.



Le résultat net de Crelan s'élève à 59,1 mio EUR, soit une augmentation de 17% par rapport à 2017.

RÉSULTATS DE CRELAN INSURANCE

Crelan Insurance offre des produits d'assurance-vie liés aux crédits du réseau de distribution du Groupe Crelan. Il s'agit d'assurances solde restant dû, d'assurances solde de financement et d'assurances décès temporaires à capital constant.

L'année 2018 a été marquée par une légère baisse de la production, d'une part, et par un excellent résultat financier, d'autre part.

En termes de production, 10.567 assurances solde restant dû ont été souscrites, en 2018, et 6.318 assurances solde de financement.

Parmi ces dernières, 1.730 contrats ont été souscrits par l'intermédiaire des agents Crelan et 4.588 par l'intermédiaire des agences d'Europabank. La production a toutefois quelque peu régressé par rapport à 2017, en raison de la baisse de la production de crédits logement par l'intermédiaire des agences Crelan.

Malgré la baisse du nombre de nouveaux dossiers, l'encaissement 2018 a augmenté pour atteindre 28,09 mio EUR, soit 5,1% de plus qu'en 2017.

Crelan Insurance a clôturé l'exercice 2018 avec un résultat (Belgian GAAP) positif de 5,5 mio EUR, soit en hausse de 22% par rapport à 2017.

RÉSULTATS D'EUROPABANK

Tout comme 2017, 2018 fut une excellente année pour Europabank.

La production totale de crédits s'est élevée à 390 mio EUR en 2018. L'encours total des crédits a augmenté de 5,3% et dépasse 1 mia EUR.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 2%.

Dans un marché où la concurrence a fortement augmenté en raison de l'arrivée d'acteurs étrangers et de prix serrés, l'encaissement des cartes de crédit a augmenté de 20,6% grâce, entre autres, à la collaboration renouvelée avec les agents de Crelan. Le

chiffre d'affaires des cartes a dépassé les 2 mia EUR pour la première fois.

Europabank a clôturé l'année 2018 avec un excellent résultat de 20,9 mio EUR (en IFRS) et 22,5 mio EUR (en Belgian GAAP).

Le Cost/Income Ratio pour 2018 s'élève à 54,6%, ce qui démontre que la banque dispose d'une structure solide et performante.

Le rendement sur fonds propres reste à un niveau élevé et s'élève à 16,1%.

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

En 2018, le produit « Compte à vue » a été redessiné avec trois comptes à forfait, et adapté aux nouveaux besoins des clients. Vous pouvez ainsi opter pour le compte à vue gratuit.

Le site internet rénové a été inauguré, début 2018, entraînant une incidence sur les rendez-vous et les demandes de crédit en ligne.

La plateforme pour les demandes de leasing et de renting en ligne a été simplifiée. Les agents Crelan peuvent maintenant servir les clients beaucoup plus rapidement et plus facilement.

La rénovation des agences d'Europabank s'est poursuivie, améliorant encore le service et le contact avec la clientèle.

De plus, la numérisation de la gestion des documents et des demandes de programmes a accru l'automatisation et réduit davantage la montagne de papier.

Divers nouveaux projets tels que RGPD, Instant Payments, Itsme et PSD2 ont également été lancés, exploitant les synergies au sein du Groupe.

SYNERGIES

Les synergies commerciales, réalisées entre les différentes entités du Groupe Crelan, ont été poursuivies. Les agents Crelan commercialisent des leasings d'Europabank ou orientent des clients ayant des besoins spécifiques de financement vers Europabank, tandis que des agences d'Europabank vendent des crédits logement de Crelan.

Europabank centralise également les opérations de paiement domestiques pour le Groupe. Crelan a poursuivi la vente de solutions de paiement via des terminaux ou en ligne, 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 les agences d'Europabank.

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

Crelan

une banque engagée socialement et durable

En tant que banque coopérative 100% belge, Crelan ne veut pas seulement être un conseiller financier, mais aussi s'engager dans la vie sociale belge. Cet engagement s'exprime à travers différentes initiatives, regroupées au sein de la Crelan Foundation.

La Crelan Foundation est l'une des initiatives qui s'inscrivent dans la politique de développement durable de la banque. Vous trouverez un aperçu complet des initiatives prises en matière de développement durable dans le rapport de durabilité sur www.Crelan.be.

ENGAGEMENT SOCIÉTAL PAR LE BIAIS DE LA CRELAN FOUNDATION

Après une réflexion sur la manière dont Crelan pourrait exprimer son engagement sociétal encore plus énergiquement, la banque a créé, le 12 janvier 2018, la Crelan Foundation. À travers la Crelan Foundation, la banque regroupe désormais ses initiatives sociales.

La Crelan Foundation est synonyme de:

Soutien aux associations et projets à valeur ajoutée sociétale

Les coopérateurs de la banque peuvent demander un soutien financier pour une association ou un projet dans lequel ils sont actifs en tant que bénévoles. La condition est bien sûr que l'association ou le projet ait un impact social durable. Les modalités complètes qu'une demande doit remplir ainsi que le formulaire de demande sont disponibles sur le site internet de Crelan.

La Crelan Foundation se concentre sur cinq domaines:

la formation, la santé, la culture, l'environnement et le crowdfunding pour les sportifs. Pour ce dernier domaine, la banque travaille en collaboration avec la plateforme de financement participatif Sponsorisme, qui a été reprise par Ulule, début janvier 2019.

Quatre fois par an, le Comité de la Crelan Foundation évalue les dossiers et décide quels projets peuvent être soutenus. Au cours de la première année de fonctionnement, le comité a soutenu 53 projets représentant un soutien financier de 169.153,95 EUR.

Soutien à l'agriculture

Fidèle aux racines de la banque, la Crelan Foundation prête également attention au secteur agricole en soutenant activement la Chaire Crelan à l'UGent et la Chaire Crelan à Gembloux Agro-Bio Tech ULiège. Depuis sa création en 2015, la Chaire Crelan de l'UGent se concentre sur l'innovation et la durabilité dans le secteur agricole, tandis que la Chaire Crelan de Gembloux Agro-Bio Tech ULiège se consacre, depuis 2017, à la recherche dans la promotion des circuits courts.

Toujours dans le cadre de la Crelan Foundation, la banque, en collaboration avec la plateforme de financement participatif spécialisée en agriculture et en alimentation, MiiMOSA, a lancé un deuxième appel à projets du 20 février au 20 avril. Cinq des trente projets innovants initiés ont reçu un coup de cœur de la Crelan Foundation lors de la Foire agricole de Libramont sous la forme d'une contribution financière.





Depuis 2015, Crelan collabore avec Incofin à travers une participation au capital et l'octroi d'un prêt au fonds. Le fonds Incofin octroie des moyens financiers à des institutions de microfinancement dans les pays du tiers-monde.

Trois actions - les 20 km de Bruxelles avec 32 participants Crelan, la Crelan Cup, tournoi de football et les Warmathons avec 235 participants Crelan - ont permis d'offrir 10.000 EUR à cette organisation.



Mécénat

Au cours de quatre expositions à la Galerie Crelan, un espace d'exposition au siège de Crelan, sept artistes ont eu l'occasion de présenter leurs œuvres au grand public.

La Crelan Foundation a mis l'espace à leur disposition gratuitement et a organisé une avant-première pour eux. La banque souhaite ainsi donner un coup de pouce aux jeunes artistes belges.

Participation active des collaborateurs

Les collaborateurs de Crelan ont également participé activement à la Crelan Foundation, en 2018.

Le samedi 28 avril, une centaine de collaborateurs de Crelan, accompagnés de leur CEO Philippe Voisin, de Natuurpunt et des athlètes, Olivia Borlée et Jonathan Sacoor ont nettoyé la plage à Blankenberge.

La Crelan Foundation a fait don d'un montant par participant, ce qui a représenté un montant total de 2.300 EUR.

Les collaborateurs ont également choisi la Fondation contre le Cancer comme organisation pour laquelle ils souhaitaient collecter des fonds en 2018.

SPONSORING SPORTIF

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

Le fair-play et l'esprit d'équipe sont des valeurs admirables que Crelan est heureux de soutenir.

Crelan est depuis longtemps active en tant que sponsor de plusieurs disciplines sportives. La banque choisit consciemment des disciplines où il y a une grande interaction entre les athlètes et les supporters.

Les athlètes sponsorisés sont impliqués professionnellement dans leur discipline, visent des résultats et sont en même temps proches de leurs supporters. Ce sont des valeurs auxquelles Crelan s'identifie parfaitement.

Cyclisme

Crelan est active en tant que sponsor dans le cyclisme depuis 2000, initialement sous le nom de Crédit Agricole. Pour beaucoup de jeunes talents en devenir, notre équipe a été un tremplin vers une grande carrière sur la route.

Depuis le 1er janvier 2017, Crelan est le sponsor principal de la nouvelle équipe cycliste pro-continentale qui accueille à la fois une équipe de cyclo-cross



(Crelan - Charles) et une équipe sur route (Vérandas Willems - Crelan) avec Wout van Aert comme fer de lance de notre équipe. Après des années en tête du cyclo-cross avec plusieurs titres belges et mondiaux en 2018, Wout est devenu champion du monde à Valkenburg pour la troisième fois d'affilée - il a également fait forte impression lors de la saison 2018 (avec notamment une troisième place dans sa première course Strade Bianche, une neuvième place dans son premier Tour des Flandres et un titre dans le dernier Tour du Danemark).

Le 17 septembre 2018, Wout van Aert a annoncé qu'il rompait unilatéralement son contrat avec Sniper Cycling, la structure au-dessus des équipes cyclistes. Le contrat de sponsoring stipulait que Crelan pouvait mettre fin à son sponsoring avec effet immédiat en cas de départ de Wout van Aert de l'équipe. Cependant, après consultation avec la direction de l'équipe, Crelan a décidé de maintenir son engagement envers l'équipe et les coureurs jusqu'à la fin de 2018.

Athlétisme

Crelan associe son nom à l'athlétisme belge depuis 2011, avec le parrainage des favoris du public, les frères Borlée. La banque est également le partenaire principal de la ligue belge d'athlétisme et des Tornados belges (l'équipe des 4x400 mètres hommes).

Notre équipe de relais composée de Kevin, Jonathan et Dylan Borlée, ainsi que du très prometteur

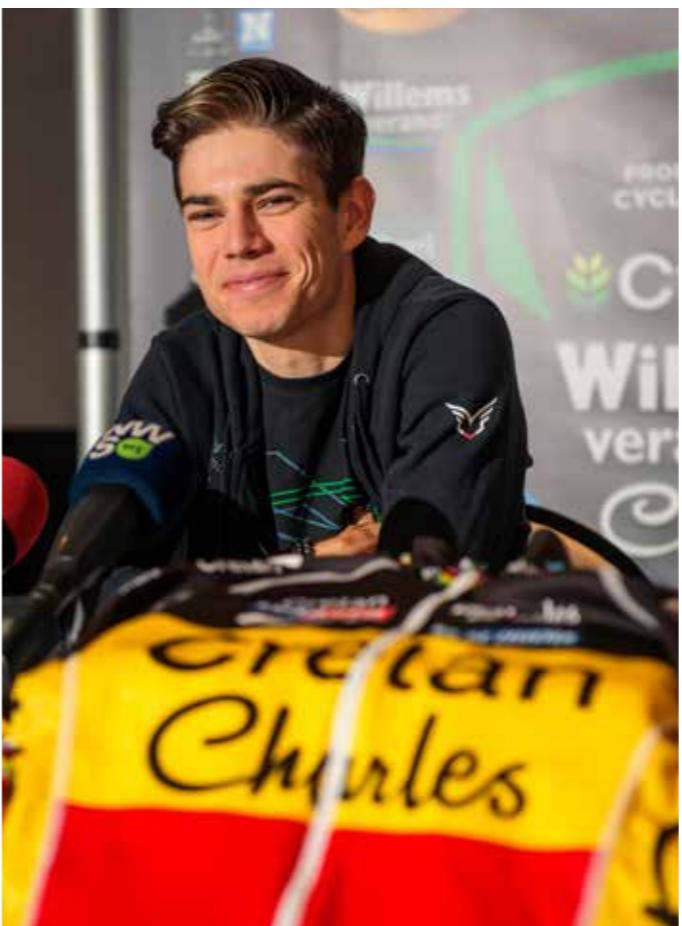
Jonathan Sacoor, a remporté la médaille de bronze aux Championnats d'Europe à Birmingham en mars 2018, mais le point culminant a suivi début août 2018 lorsque l'or a été remporté aux Championnats d'Europe à Berlin.

Le 8 octobre 2018, la banque a rendu hommage à ces performances de haut niveau au cours d'une réception à son siège social en compagnie des athlètes, suivie d'une rencontre avec nos champions et d'une séance de dédicaces pour notre personnel.

Basket-ball

Depuis 2002, Crelan est sponsor d'Okapi Aalstar. Après que Crelan ait fait partie du 'Big 4', les 4 principaux partenaires d'Okapi Aalstar pendant deux ans, la banque a décidé d'élargir son engagement et de devenir à partir de la saison 2016-2017 le seul sponsor principal de ce talentueux club de basket-ball, qui depuis lors est connu sous le nom de Crelan Okapi Aalstar.

Crelan Okapi Aalstar s'est qualifié pour la demi-finale des séries éliminatoires de la saison 2017-2018, où il a été battu par le futur champion national BC Oostende. Lors de la saison 2018-2019, l'équipe a connu un début de saison difficile, en partie à cause du départ d'un certain nombre de piliers, mais elle s'est rétablie pour que les play-offs restent accessibles.



Crelan, une banque en évolution

INITIATIVES ENVERS LES CLIENTS

‘Ensemble pour une autre banque’

Au printemps 2018, Crelan a lancé le nouveau slogan «Ensemble pour une autre banque», qui exprime encore plus fortement l'identité coopérative de la banque.

En avril, Crelan a lancé un nouveau site Internet pour mieux informer ses clients et ses coopérateurs. Beaucoup d'attention a été portée au design, à la structure claire et au langage simple et pur.

Les clients y trouvent des informations distinctives via des rubriques spécifiques pour les particuliers, les professionnels et les agriculteurs. Le site consacre également une grande attention à l'ADN coopératif de la banque, aux offres d'emploi et propose aux clients des outils de simulation pour les prêts.

Plus tard dans l'année, la banque a également permis de devenir client via le site Internet et de demander un prêt à tempérament en ligne.

Crelan a immédiatement recouru au nouveau site Internet pour la communication de la marque et des produits. Cela s'est traduit par un accroissement significatif des investissements dans divers canaux de marketing et de communication numériques, comme, par exemple, pour soutenir la production des prêts à tempérament via le nouveau canal de vente en ligne ou pour mettre en valeur l'offre de placements.

En outre, les messages numériques ont été, dans l'ensemble, plus axés sur la notoriété et l'image de la banque.

Crelan a souvent utilisé des images et des messages ludiques sur les médias sociaux, donnant le rôle principal aux sportifs de renommée sponsorisés par la banque.

Dans les médias traditionnels, Crelan a communiqué au travers de campagnes radio sur les thèmes du logement et des placements. Dans les différents spots de cette campagne, la valeur ajoutée du conseil personnalisé d'un agent Crelan fut également mise en exergue. Crelan est également toujours présente dans le paysage audiovisuel public flamand en tant que sponsor de plusieurs programmes à succès.

En Wallonie, la très populaire Foire agricole de Libramont est plus que jamais le cadre idéal pour faire découvrir aux 200.000 visiteurs de cet événement le solide engagement du sponsor principal, Crelan, dans l'économie locale.

Une offre de produits élargie grâce à des partenariats

En 2018, Crelan a signé un partenariat stratégique avec l'assureur Allianz, ce qui a permis d'élargir considérablement l'offre d'assurances-vie. Depuis le 1er octobre, les assurances-placements (branches 21 et 23) et les solutions d'assurance relatives à la constitution et à la protection de la pension (épargne fiscalisée et défiscalisée) d'Allianz ont été ajoutées à l'offre d'assurances de Crelan. L'accord de collaboration

préexistant conclu avec Fidea pour les polices d'assurance vie et non-vie a également été maintenu.

La collaboration avec Econopolis Wealth Management, la société de gestion fondée par Geert Noels, s'est encore étendue.

Outre la collaboration existante concernant le Crelan Fund, pour laquelle Econopolis Wealth Management gère le portefeuille d'investissements, un nouvel accord de collaboration a été conclu pour la distribution des compartiments de la SICAV de droit luxembourgeois Econopolis Funds. «Belgian Champions», lancé fin octobre, est le premier compartiment de cette sicav pour laquelle Crelan intervient en tant que distributeur, rendant ainsi l'investissement accessible à la clientèle des particuliers.

Crelan a également poursuivi son étroite collaboration avec Amundi. La banque commercialise une vaste sélection de fonds d'Amundi et de ses filiales. La gamme s'est encore élargie au début de 2018 avec un certain nombre de fonds qui mettent l'accent sur la distribution de revenus.

Au sein de la sicav Crelan Invest, pour laquelle Amundi est responsable de la gestion du portefeuille d'investissements, 3 fonds profilés (Conservative, Balanced et Dynamic) ont été créés. Ce sont des fonds qui investissent dans une vaste gamme d'actifs diversifiés et qui sont gérés selon une approche du risque en ligne avec les différents profils des investisseurs. Ils adhèrent également à une approche durable et éthique.

Dans le domaine des produits structurés, Crelan collabore avec un certain nombre de partenaires privilégiés: BNP Paribas, Crédit Suisse, Société Générale, Natixis et CACIB. En 2018, une première collaboration a également été mise sur pied avec Goldman Sachs.

En ce qui concerne l'épargne-pension fiscalisée, Crelan distribue trois fonds d'épargne-pension (Crelan Pension Fund Stability, Balanced et Growth) qui agissent comme feeder des fonds d'épargne-pension de BNP Paribas.

Un partenariat avec Crédit Agricole Luxembourg existe pour l'activité de Private Banking.

586 agences au service du client

Au 31 décembre 2018, Crelan comptait 586 agences réparties sur l'ensemble du territoire belge, soit une diminution de 38 agences par rapport à fin 2017.

Cette baisse est la conséquence de notre processus continu d'optimisation. Les bureaux continuent à fusionner localement pour élargir leurs compétences et poursuivre la spécialisation des agents et des collaborateurs d'agence. Cette évolution s'explique en raison de la forte augmentation de la réglementation et des changements dans les attentes des clients, l'accent étant mis davantage sur le conseil et moins sur la simple exécution de transactions. Cette évolution se poursuivra dans le futur. Outre, une large gamme de services numériques, Crelan continue de penser qu'il est important d'être proche du client en offrant un réseau d'agences



étendu où travaillent des conseillers compétents.

Malgré la baisse du nombre total d'agences, la banque a ainsi ouvert 19 nouvelles agences dans des communes où elle n'était pas encore active. Dans ce contexte, 50 collaborateurs (dont un nombre important issu de l'ancienne Record Bank) ont rejoint le réseau d'agences de Crelan.

À l'exception de l'agence du siège à Bruxelles, tous les points de vente Crelan sont gérés par des agents indépendants.

Fin 2018, 288 agences étaient dotées d'un selfbank, généralement pourvu de fonctionnalités étendues.

Des conseils approfondis pour les entrepreneurs

Rapprocher ses conseillers compétents et ses clients, telle est la mission que Crelan s'est fixée. Cela vaut aussi bien pour sa clientèle professionnelle - les entrepreneurs issus des secteurs de l'agriculture, de l'horticulture et de l'alimentation - que pour les indépendants, les professions libérales et les PME locales. Pour y parvenir, la banque travaille avec des centres de compétences spécialisés. Ceux-ci sont présents aussi bien pour donner des conseils aux clients professionnels que pour offrir un soutien aux agences environnantes qui ont développé moins d'expertise dans des domaines spécifiques.

Ces centres de compétences sont désormais visibles pour les clients et les prospects via un «label» signalé

de manière externe. Pour leurs services de base, les clients professionnels peuvent bien entendu continuer de s'adresser à leur agence habituelle. En fonction des besoins du client, l'agence prendra contact avec le centre de compétences le plus proche.

En 2018, la banque a continué d'investir dans les connaissances et les compétences des collaborateurs en vue de transformer les agences en centres d'affaires pour les PME, les indépendants, les professions libérales et les exploitations agricoles.

INITIATIVES POUR LE PERSONNEL

Au 31 décembre 2018, le Groupe Crelan compte 1.145 membres du personnel, dont 792 travaillent pour Crelan, 15 pour Crelan Insurance et 338 pour Europabank.

À côté de ce personnel salarié réparti dans les différentes entités du Groupe, 1.714 collaborateurs travaillent dans le réseau d'agents de Crelan avec le statut d'agent indépendant ou d'employé salarié d'un agent indépendant.

En conséquence, le nombre total de collaborateurs pour le Groupe Crelan s'élève à 2.859.

Bien que l'effectif ait globalement diminué, principalement en raison du non-remplacement des collaborateurs partis à la pension, Crelan a également embauché 42 nouveaux employés en 2018.

Employer branding (image de marque de l'employeur)

L'année 2018 a également été dominée par l'expansion de la notoriété de la banque en tant qu'employeur.

Le recrutement en ligne via les médias sociaux a fait l'objet de beaucoup d'attention afin d'accroître la visibilité de Crelan en tant qu'employeur et donc d'affirmer sa position sur un marché du travail concurrentiel.

Nos propres employés ont également participé à la recherche de nouveaux talents pour Crelan par le biais du programme «Bring your friend to Crelan» qui les encourageait à présenter des candidats potentiels issus de leur entourage.

Cela a conduit à 42 nouveaux recrutements, un record depuis la fusion entre le Crédit Agricole et Centea vers Crelan, en 2013.

Fin 2018, les Ressources Humaines, en collaboration avec la direction commerciale, ont lancé une nouvelle campagne de recrutement via les médias traditionnels pour les postes vacants dans le réseau d'agents. Cette campagne visait des groupes de candidats spécifiques qui sont importants pour le développement actuel et futur du réseau d'agents.

Enquête «Employee Engagement»

Au printemps 2018, Crelan a mené une enquête «Employee Engagement» en collaboration avec la société Korn Ferry Hay Group, un bureau international renommé en conseil et organisation.

Cette initiative s'inscrivait dans le cadre du processus d'amélioration constante de la banque pour offrir une organisation efficace, agréable et de qualité où les collaborateurs aiment travailler et peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes.

L'enquête a donné à tous les employés de Crelan l'occasion de formuler des avis directs dans un cadre confidentiel sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui pourrait être amélioré ou réalisé différemment. L'enquête s'est concentrée non seulement sur la satisfaction et l'implication des employés, mais également sur la mesure dans laquelle Crelan soutient ses collaborateurs et facilite leur engagement.

Les résultats ont été longuement discutés lors du séminaire de management.

L'un des points d'action qui en est résulté est le lancement d'une approche spécifique pour les jeunes collaborateurs.

Analyse des pratiques RH: Crelan 'Top Employer 2018'

Grâce à son bonne gestion du personnel, Crelan a reçu le certificat Top Employer België/Belgique pour la troisième année consécutive.

L'enquête internationale annuelle du Top Employers Institute certifie les meilleurs employeurs au niveau mondial sur base de leurs conditions de travail, de leur souci constant de faire toujours mieux et de leur soutien apporté au développement des talents.

Dans le cadre de la procédure Top Employers, les



entreprises participantes passent par un processus de recherche complet: l'enquête internationale sur les meilleures pratiques en matière de ressources humaines.

Pour garantir l'authenticité du processus, toutes les réponses sont auditées par une partie indépendante.

Le Top Employers Institute a évalué les conditions de travail chez Crelan sur la base des critères suivants:

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

Les résultats de la recherche ont montré que Crelan s'était principalement développée ces dernières années dans le domaine de la «formation de la culture d'entreprise». En outre, la banque obtient de très bons résultats en matière de planification des effectifs et de gestion des performances.

Crelan est l'une des 6 entreprises certifiées dans le secteur Banques et Assurances, en Belgique.

Le 31 janvier 2019, Crelan a une nouvelle fois reçu cette certification exclusive pour l'année 2019.

Apprentissage mixte

Dans un environnement numérique et en rapide évolution, les formations sont de moins en moins données de manière traditionnelle et collective.

Crelan a résolument opté pour des modules d'e-learning préparatoires en combinaison de sessions pratiques collectives. Cette méthodologie d'apprentissage mixte devient de plus en plus importante en raison de la précision, de l'efficacité et de la souplesse dont disposent les participants.

DÉVELOPPEMENTS INFORMATIQUES ET SERVICES NUMÉRIQUES

Une nouvelle organisation IT orientée clients

En 2018, une nouvelle structure organisationnelle a été préparée pour la direction informatique. Le monde numérique d'aujourd'hui crée des attentes de plus en plus importantes de la part de nos clients. Soutenir une expérience client moderne par le biais de services et de solutions technologiques fiables, utiles, attractifs et innovants a donc été le point de départ de cette réorganisation.

L'organisation informatique traditionnelle, composée d'équipes distinctes en «Development» et en «Operations» a laissé la place à une organisation DevOps. Les nouvelles équipes sont aujourd'hui composées de collègues ayant divers profils de compétence. Ils assument désormais une responsabilité

de bout en bout pour les services informatiques.

Les équipes de DevOps se concentrent sur trois piliers, à savoir les «IT Products» qui sont responsables de la gestion des produits bancaires (comptes, paiements, crédits...), les «IT Channels» qui sont responsables de la distribution des produits bancaires dans une stratégie omnicanale et les «IT Services» qui sont responsables des services généraux de soutien. Dans le même temps, «IT Technology», «IT Service Management» et «Office of IT» garantissent une cohérence transversale au sein de la nouvelle structure organisationnelle.

Lors de la conception de la nouvelle organisation, une grande attention a été accordée au dialogue avec toutes les parties prenantes: direction, clients, fournisseurs, collaborateurs et partenaires sociaux. De plus, tous les préparatifs ont été mis en place pour la transition vers la nouvelle organisation informatique, qui a démarré début 2019.

Grâce à cette nouvelle organisation informatique, Crelan a créé un contexte dans lequel ses collaborateurs peuvent fonctionner efficacement et être plus orientés client. Le dialogue avec les collaborateurs sur la responsabilité de bout en bout commence déjà à porter ses fruits sous la forme d'une attention accrue portée à la qualité et à la coopération transversale, ce qui, à son tour, conduit à une meilleure motivation. En outre, la banque accorde une attention toute particu-

lière au recrutement et au développement des meilleurs talents en informatique.

Sous-traitance de l'infrastructure informatique et test Disaster Recovery

Fin de 2016, Crelan a décidé de confier à Cegeka l'intégralité de son infrastructure informatique dans les centres de données. Cette décision s'est concrétisée à la fin du mois de juin 2018 avec la transition vers les centres de données de Cegeka et la fermeture des centres de données Crelan.

En octobre, les équipes informatiques de Crelan et de Cegeka ont réalisé avec succès un test Disaster Recovery. Le test a simulé la perte du centre de données principal, les services informatiques ayant été assurés pendant une semaine complète par le centre de données secondaire.

Attention permanente accordée à la cyber-sécurité

Le système SOC (contrôle de système et d'organisation) de Crelan a démarré et offre une détection, une gestion et une résolution améliorées des incidents de sécurité. Le SOC permet de franchir une étape importante dans l'amélioration continue de la sécurité chez Crelan en termes de prévention, de détection et de remédiation.

La protection des terminaux - la protection des périphériques permettant à l'utilisateur d'accéder au



réseau interne de la banque - est entrée dans la phase suivante avec le déploiement du Mobile Device Management. Cette étape a permis non seulement de renforcer la sécurité des appareils mobiles, mais aussi de faciliter la possibilité de proposer des applications via des appareils mobiles aux collaborateurs et aux agents indépendants.

Le Security monitoring a continué d'évoluer avec d'importantes extensions concernant les rapports sur l'accès des utilisateurs et la détection des fraudes. La gestion de accès pour un grand nombre d'applications a été minutieusement évaluée. Les risques encourus ont été réduits par une baisse drastique des droits et une extension du principe des quatre yeux.

Dans l'évolution constante vers une sécurité accrue, VISA, notre partenaire en matière de paiement par carte de crédit, et Swift ont défini de nouvelles exigences en matière de sécurité. Crelan a implémenté ces exigences. Concernant les exigences de Swift, l'implémentation a été mise en œuvre en collaboration avec Europabank.

Crelan a également porté une grande attention à la communication. Ainsi, compte tenu de l'actualité, les employés, les clients et les agents de Crelan ont été tenus informés des risques en matière de sécurité et de fraude, ainsi que des mesures à prendre. En ce qui concerne plus particulièrement la vie

privée, dans le cadre du RGPD, la banque a mis en place un e-learning pour tous les employés de la banque en collaboration avec le DPO (Data Protection Officer).

La banque numérique

Le nombre d'utilisateurs actifs en ligne et mobiles chez Crelan a encore augmenté pour atteindre 330.000 clients avec un abonnement actif en ligne et 138.000 clients avec un abonnement actif mobile. Ce nombre augmente en moyenne, chaque mois, de quelque 1.650 nouveaux utilisateurs en ligne et 1.500 nouveaux utilisateurs de l'appli mobile. 92% de tous les virements se font désormais par le biais d'un PC, d'un smartphone ou d'une tablette.

Les possibilités de la banque numérique continuent à être élargies.

- Crelan a commencé, en 2018, à développer myCrelan, la nouvelle plateforme de banque à domicile. Dans le courant de l'année 2019, le nouvel outil de banque en ligne, qui est déjà actif, remplacera complètement Crelan Online. En plus, Crelan a également ajouté un certain nombre de nouvelles fonctionnalités telles que la gestion de la carte de débit, un solde de carte de crédit en temps réel et la demande d'un prêt à tempérament.
- Les clients professionnels disposent désormais avec le nouveau myCrelan Pro d'un outil numé-

- rique spécifique pour gérer leurs paiements.
- Crelan Mobile, l'appli disponible sur smartphone, a également été étendue avec des fonctionnalités telles que la gestion de la carte de débit, un solde de carte de crédit en temps réel et la consultation des soldes sans code PIN.
- La fonction de paiement sans contact a été ajoutée aux nouvelles cartes de débit.
- Par ailleurs, Crelan a intégré l'appli Bancontact (Wallet).
- Sur le nouveau site internet, les clients peuvent devenir clients et demander un prêt à tempérament. Sans campagne publicitaire spécifique, Crelan a pu accueillir 250 nouveaux clients par ce nouveau canal, en quelques mois seulement.

Crelan suit également de près un certain nombre de nouveaux développements:

- **Itsme®**
Itsme® est une application qui permet au consommateur de prouver son identité ou de confirmer des transactions de manière sûre, facile et fiable. En ce sens, Itsme® peut être complémentaire de Crelan Sign, qui est déjà disponible dans Crelan Mobile. Itsme® sera donc utilisé par Crelan dans les applications où il peut offrir une valeur ajoutée à nos clients, par exemple, comme alternative au digipass 'vert' lors de la signature d'un paiement pour un

achat sur internet au moyen d'un smartphone, lors de l'activation de l'appli Crelan Mobile, lors de l'identification de nouveaux clients et lors de la mise à jour des données d'identité en cas de changement d'adresse... La banque continuera également à étudier d'autres applications possibles.

- **PSD2 (Payments Service Directive):**

La PSD2 étend le champ des services de paiement aux nouveaux acteurs non bancaires. Par l'intermédiaire des banques, ces tiers pourront accéder au compte de paiement du consommateur, sous réserve de l'accord exprès du consommateur et exclusivement dans le cadre des services de paiement offerts. La PSD2 entrera en vigueur le 14 septembre 2019, mais la Banque Nationale de Belgique invite les banques belges à ouvrir les accès dès le 14 mars 2019. Crelan s'efforce de respecter ce délai plus court. En plus de cet aspect juridique, la banque se prépare également à élargir l'offre commerciale en créant la fonctionnalité de regroupement de comptes.

- **Paiement instantané (Instant Payment):**

Un paiement instantané est un virement qui est immédiatement exécuté, 24/24 heures et 7/7 jours. Le montant transféré est crédité sur le compte du bénéficiaire en quelques secondes, même si le bénéficiaire est domicilié dans une

autre banque. En 2018, Crelan a effectué les préparatifs pour pouvoir également proposer ce service à partir d'avril 2019. Tous les clients de Crelan pourront alors effectuer et recevoir des paiements instantanés par le biais des canaux numériques de la banque (myCrelan, myCrelan Pro et Crelan Mobile). Crelan appartient au groupe des pionniers proposant ce service sur le marché belge.

L'agence numérique

Le traitement des crédits dans les agences a encore été optimisé avec la numérisation des crédits professionnels, l'automatisation des décisions de crédit et le paiement des crédits.

Le processus des documents papier est systématiquement numérisé, ce qui accélère les processus de traitement et réduit l'empreinte écologique de la banque.

LA GESTION DU PORTEFEUILLE

La politique financière et la politique d'investissement du portefeuille obligataire du Groupe Crelan est basée sur la sécurité et la sûreté. Une réserve suffisante d'actifs très liquides permet de couvrir les périodes futures de tensions sur les liquidités.

Ce tampon est obtenu en maintenant une trésorerie suffisante et en investissant dans des classes d'actifs facilement mobilisables, à savoir les obligations

d'État, les obligations émises par des institutions supranationales ou des gouvernements régionaux, les obligations couvertes par des prêts hypothécaires (covered bonds) et les obligations de sociétés. Les prêts sur le marché interbancaire sont plus faciles à obtenir en nantissant de telles obligations de haute qualité.

En raison des taux d'intérêt relativement bas en 2018, la banque a choisi d'utiliser l'excédent de liquidités dans le portefeuille de prêts plutôt que dans le portefeuille obligataire. Les durées moyennes de production des prêts sont considérablement plus longues que les durées des engagements commerciaux, avec le risque d'érosion de la marge d'intérêt en cas d'évolution importante des taux d'intérêt.

La marge d'intérêt peut également être affectée par le mécanisme de plafonnement du taux d'intérêt payé par les clients sur les prêts résidentiels avec révision périodique des taux d'intérêt.

Ce taux d'intérêt ne peut, en effet, réglementairement jamais dépasser le double et ne peut augmenter au maximum que d'un pourcentage déterminé à l'avance en interne.

En 2018, la banque a donc accordé une attention particulière à la couverture de ce risque d'option.

Crelan, une banque sûre

GESTION GÉNÉRALE DES RISQUES

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 des Engagements Crédits et/ou au Comité de direction;
- Développement et validation des modèles internes utilisés dans le cadre de l'IRB (approche Internal Rating Based) et d'IFRS 9.
- Préparation, coordination et validation des rapports réglementaires Rapport des dirigeants effectifs sur l'évaluation du contrôle interne, ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process), ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), le Recovery Plan, le rapport du troisième pilier...

La banque a créé différents comités de risques internes pour organiser au mieux la gestion des risques. Ces comités de risque contrôlent les risques crédit, financiers, opérationnels (y compris les contrôles permanents) et informatiques, ainsi que les risques liés aux entités.

En 2018, la direction Risk Management a adapté sa structure opérationnelle pour accroître son efficacité et assurer la pérennité des responsabilités qui lui sont confiées.

Risque de crédit

La maîtrise du risque de 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 Comité des Risques et le Conseil d'Administration.

Le risque de 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 des Engagements Crédits et/ou du Comité de Direction, un conseil indépendant du Risk Management est indispensable.

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 aussi bien dans des conditions normales que dans des conditions de stress, 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).

Le département ALM (Asset Liabilities management) 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. Le Risk Management joue le rôle de validateur de ces modèles.

Aussi bien le gap de taux fixe interne que le rapportage réglementaire du risque de taux sont contrôlés par 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 en second ressort et de la validation de manière indépendante de ces limites financières.

Risques opérationnels

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 différentes directions.

Au niveau fonctionnel, le Risk Management peut compter sur un réseau d'une trentaine de correspondants-risques, ayant pour tâche 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 ré-examinées, 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 ont été introduits, en 2018, dans un outil spécifique (Hopex) permettant un monitoring et une gestion plus automatisée.

Recovery Plan

En 2015, Crelan a élaboré un premier plan de redressement (recovery plan) selon les recommandations des autorités de contrôle.

Sur base des orientations de l'ABE, la banque a développé plusieurs indicateurs de risque 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, de sorte qu'en cas de dépassement, des options de rétablissement puissent être enclenchées.

La banque a développé pour ce faire cinq scénarios: crise de liquidités, hausse des taux d'intérêt, crise des crédits, crise (systémique) 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 être mises en œuvre rapidement et, si néces-

saire, simultanément.

Dans chacun de ces cas, les options de rétablissement poursuivies permettent au Groupe 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.

ICAAP / ILAAP

Ces rapports ont pour but de vérifier si la banque dispose de fonds propres et de liquidités suffisants, ce qui est le cas.

Les fonds propres de la banque lui permettent, en effet, de supporter tous les risques découlant de ses activités et sa position de liquidité est nettement supérieure aux minima légaux et lui permet de faire face aux scénarios de stress.

Qualité des données

La banque a lancé un projet d'envergure visant à améliorer significativement la qualité des données utilisées dans ses processus opérationnels ainsi que dans la rapportage interne, externe et réglementaire.

Le projet était initialement axé sur les rapports réglementaires: COREP, FINREP et Solvency II (uniquement pour Crelan Insurance). L'analyse du flux de données pour la datawarehouse a commencé au début de 2019.

Une direction spécifique a été créée au sein de la

banque pour se concentrer sur la qualité des données. Dans ce contexte, un Data Manager sera nommé qui relèvera directement du CEO.

COMPLIANCE

En 2018, de nombreux règlements sont entrés en vigueur, notamment le nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD) et la transposition de la directive européenne MiFID II sur la protection des investisseurs.

Crelan a également mis en œuvre un certain nombre de nouvelles directives des autorités de surveillance belges et elle s'est concentrée sur le flux d'information et la sensibilisation sur ces thèmes.

Protection des données

Le 25 mai 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est entré en vigueur. La mise en œuvre de ce règlement européen sur le traitement des données personnelles était une priorité importante pour Crelan en 2018.

Conformément aux principes du RGPD, Crelan a donc pris des mesures supplémentaires pour renforcer encore la sécurité des données à caractère personnel, notamment l'établissement d'un registre du traitement des données à caractère personnel, l'évaluation des mesures de protection existantes et, le cas échéant, leur renforcement, l'élaboration d'un certain nombre de procédures et de rapports qui garantissent que Crelan continuera à traiter les données personnelles conformément au RGPD, maintenant et dans le futur. En ce qui concerne les tiers, qui agissent en tant que sous-traitants de données personnelles

pour le compte de la banque, Crelan a également évalué les mesures de protection et mis en œuvre les obligations spécifiques du RGPD.

Crelan a communiqué de manière transparente aux clients sur le traitement de leurs données, sur les droits dont ils disposent et sur la manière dont ils peuvent exercer ces droits. En mai, la banque a modifié les déclarations de confidentialité dans les documents et processus opérationnels et le site www.crelan.be a publié une page d'accueil sur la confidentialité. Crelan a également communiqué activement avec ses clients par le biais de relevés de compte et de courriels.

Crelan a poursuivi le développement des directives internes et les a communiquées par le biais de divers bulletins internes «Info-Compliance», de modules de formation en ligne pour les employés du siège social et des agences ainsi que de séances de sensibilisation internes.

Afin d'assurer le suivi et l'amélioration continu de la protection des données, la direction Compliance a nommé un Data Protection Officer (DPO). Celui-ci agit en tant qu'interlocuteur chargé de la protection des données tant en interne qu'à l'extérieur.

Protection des investisseurs

La mise en œuvre de la directive MiFID II s'est concrétisée, entre autres, par la rédaction d'un rapport de visite type qui fournit un meilleur cadre pour les entretiens en matière de placement avec le client et la fourniture de conseils par l'agent. Crelan choisit, en effet, que ses agents agissent en tant que conseillers de chaque client investisseur.

Associé à un nouvel outil permettant à l'agent de mieux comparer le portefeuille de placement du client avec un certain nombre de portefeuilles de référence, ce rapport de visite systématisé soutient désormais chaque entretien de placement de l'agent. Ces deux instruments apportent donc une valeur ajoutée évidente lorsqu'il s'agit de conseiller le client sur un placement approprié, conformément au résultat du questionnaire MiFID complété et dans le respect de la définition correcte du groupe cible.

Crelan a également augmenté le nombre de rapportages aux clients.

Outre la confirmation de l'exécution de son (ses) ordre(s) d'investissement, disponible dans myCrelan ou envoyée par courrier, le client reçoit également des rapportages sur son (ses) portefeuille(s) d'investissement. Il s'agit notamment d'un rapport sur le contenu du portefeuille de placement, d'un rapport sur l'adéquation du portefeuille de placement en fonction du résultat du questionnaire MiFID et d'un rapport sur les coûts et charges annuels liés au portefeuille de placement et aux investissements qu'il contient.

Suite au déploiement de la directive MiFID II, Crelan a organisé des formations intensives pour les collaborateurs en placement, soulignant l'importance d'un conseil en placement correct et transparent tout en respectant la réglementation.

Une nouvelle brochure MiFID «Conseils en investissement Crelan» est à la disposition des clients. Cette brochure décrit comment Crelan met en pratique le nouveau cadre juridique sur le conseil en placement.

Protection contre le blanchiment d'argent

En application de la quatrième directive européenne anti-blanchiment et de la loi belge de transposition du 18 septembre 2017, Crelan a réalisé un premier Enterprise Wide Risk Assessment sur le blanchiment de capitaux et la prévention du financement du terrorisme. Les résultats ont été communiqués à la Banque Nationale de Belgique, le régulateur dans ce domaine.

À la lumière des nouvelles dispositions de la quatrième directive anti-blanchiment (AML IV), Crelan a mis à jour les informations sur les bénéficiaires finaux des personnes morales ou des structures juridiques.

Dans le cadre du processus de mise en œuvre de l'AML IV, Crelan a également lancé un certain nombre de projets informatiques visant à optimiser la qualité de la base de données et l'efficacité du suivi.

Circulaires des autorités de surveillance

En application des recommandations de la circulaire BNB_2018_20 de la Banque Nationale de Belgique sur l'externalisation aux prestataires de services cloud, Crelan a actualisé sa note de politique en matière d'outsourcing. L'organisation et la collaboration sur ce sujet avec le nouveau département Procurement ont encore été affinées.

En application de la communication FSMA 2018_05 relative à la reconnaissance d'établissements de formation pour la formation continue des compliance officers, Crelan a obtenu son accréditation en tant que prestataire de formations. À ce titre, Crelan a organisé, pour les collaborateurs de Compliance du

Groupe Crelan, des formations internes sur la quatrième directive européenne anti-blanchiment (AML IV), les transactions en devises cryptographiques, l'outsourcing et le RGPD.

Sensibilisation et formation

En 2018, la sensibilisation et la formation de tous les collaborateurs du réseau d'agents et du siège social se sont également poursuivies par la diffusion d'un bulletin mensuel 'Info-Compliance' et par des formations en groupe sur la déontologie et MiFID II. La banque a également organisé des e-learnings sur les thèmes susmentionnés, sur l'AML IV et le RGPD.

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 concordance avec la Loi bancaire du 25 avril 2014.

L'Audit Interne fournit, au Conseil d'Administration, via le Comité d'Audit, et au Comité de Direction, d'une façon indépendante, une assurance raisonnable 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.

Le rayon d'action de l'Audit Interne comprend l'ensemble du Groupe. Au sein du Groupe, la méthodologie en matière d'audit et le rapportage au Comité d'Audit ont été uniformisés.

Pour Europabank, les activités d'audit sont confiées, en tout ou en partie, à un service d'audit spécifique.

Dans le contexte d'une approche 'Risk Based Auditing', l'Audit Interne a aussi mis à jour, en 2018, "l'Univers Audit", suite aux nouvelles réglementations et aux activités nouvelles ou modifiées.

Les missions de l'Audit Interne, en 2018, portaient sur différents domaines parmi lesquels les modèles de crédit IRB, les Crédits, les Paiements & Placements et les comptes internes.

L'Audit Interne assure également le suivi des mesures correctives. L'état d'avancement des recommandations fait l'objet d'un suivi et d'un rapportage trimestriel, tant au Comité de Direction qu'au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Comité d'Audit.

L'Audit Interne rend compte de l'ensemble des activités d'audit au sein du Groupe au Comité d'Audit de la société mère.

INSPECTION DU RÉSEAU

La direction Inspection contrôle le bon fonctionnement de agences indépendantes en collectant des informations à différents niveaux. Cette information lui permet de contrôler si la gestion de l'agence a lieu selon les exigences de la Banque.

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. Les gestionnaires des dossiers Inspection assurent une approche structurée et une surveillance fréquente, permettant de percevoir et de traiter rapidement les signaux perçus.

À côté des contrôles de caisse dans les agences, des enquêtes de prévention de la fraude et des contrôles de la santé financière des agents sont effectués. Ces contrôles portent sur des questions très spécifiques comme le screening préalable de candidats agents et des candidats collaborateurs d'agence, le traitement des plaintes dans lesquelles intervient une agent ou un collaborateur 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 de Crelan, décrivant les principaux accords entre la Banque et les agences indépendantes. La Charte sert de référence importante pour arriver à une collaboration 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 qua-

lité de l'Inspection. Les résultats des enquêtes fourissent 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.

En 2018, Crelan a effectué 1.024 inspections complètes dans les agences, 603 contrôles de caisse et 60 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, de plus, les dispositions légales ont été contrôlées (contrôle dossier FSMA, présence de tarifs corrects...) et, chaque agence avec des coffres-forts a reçu une inspection des coffres-forts.

Le COK (Comité pour le suivi du modèle de qualité) suit, en première instance, les constatations des différents contrôles et détermine quelles actions correctives sont précisément nécessaires pour les éventuels feux clignotants. Le COK traite en plus les plaintes lorsque l'implication de l'agent est mise en question et discute de toute anomalie identifiée par une autre direction, afin de décider de l'action appropriée à prendre envers l'agent.

En cas de dépassement de pouvoir ou lorsque les constatations concernent plusieurs domaines, le COK renvoie le dossier à BAC (Comité d'intermédiation et conseil), qui dispose d'un plus grand pouvoir de décision. Les résultats des discussions au comité BAC sont rapportés au Comité de Direction et au Comité d'Audit.

Bilan et compte de résultat

DONNÉES COMPTABLES CONSOLIDÉES EN IFRS

Règles d'évaluation

En 2018, la norme IFRS 9 'Financial instruments' a été introduite. Le tableau page 58 donne un aperçu des ajustements apportés à la suite de cette introduction.

L'IFRS 9 a un impact sur la classification et l'évaluation des actifs financiers, d'une part, et sur le calcul des réductions de valeur liées aux actifs financiers, d'autre part.

Classification & Measurement:

Les portefeuilles du Groupe ont été analysés sur base des lignes directrices pour la classification et l'évaluation des actifs financiers.

La catégorie de classification est basée sur le modèle d'affaires et le test des paiements du principal et des intérêts (test SPPI - test, «solely payments of principal and interest»). Sur la base du modèle d'affaires documenté par la politique financière du Groupe, le portefeuille est intégralement affecté à la catégorie HTC («held to collect»). Le modèle d'affaires de Crelan prévoit des investissements dans des actifs à faible risque et leur détention jusqu'à l'échéance. Les ventes dans le portefeuille d'investissement ne peuvent avoir lieu que dans des cas exceptionnels (par exemple, en cas d'augmentation du risque de crédit, d'échéance dans la même année civile...) ou pour des volumes limités.

Sous l'IAS 39, la quasi-totalité du portefeuille d'investis-

sements de Crelan était évaluée à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI = fair value through other comprehensive income). Sous IFRS 9, le portefeuille est classé comme HTC et est donc évalué au coût amorti. Seul un nombre limité de titres (instruments de capital constitués de titres TIER I d'établissements financiers et de participations dans des fonds de capital-investissement) d'une valeur de marché/valeur comptable de 14,41 mio EUR reste dans la catégorie FVOCI, et ce, sur base de l'option prévue au § 4.1.4 de l'IFRS 9.

Sous l'IAS 39, aucun actif financier n'était classé dans la catégorie évaluée à la juste valeur avec comptabilisation des variations de valeur par le biais du compte de résultat. Comme un investissement limité dans un fonds et dans quelques certificats immobiliers ne répondait pas aux critères SPPI, cette participation, sous la norme IFRS 9, est classée dans la catégorie évaluée à la juste valeur avec comptabilisation des variations de valeur par le biais du compte de résultat. Ainsi, des titres d'une valeur d'acquisition de 6,88 mio EUR ont été reclasés dans cette catégorie. La valeur de marché de ces titres au 31 décembre 2017 s'élevait à 6,34 mio EUR.

Le portefeuille d'investissement restant, d'une valeur comptable de 1.467 mio EUR a été reclasé dans la catégorie créances évaluées au coût d'amortissement. La valorisation latente positive d'un montant de 66,8 mio EUR, comptabilisée dans OCI, sous l'IAS 39, a donc été amortie (ainsi que la deferred tax liability y associée).

Pour la catégorie prêts et créances, il n'y a pas eu d'incidence en matière de classement: ce portefeuille était évalué au coût amorti en IAS 39 et l'est toujours en IFRS 9.

Impairment (dépréciation):

Le modèle de calcul de la dépréciation selon IFRS 9 est basé sur les modèles IRB existants utilisés par la banque pour estimer le risque de crédit. La méthodologie suivante a été utilisée:

- **Segmentation:**

Le portefeuille crédits a été divisé en segments homogènes de probability of default (PD) et de loss given default (LGD). Pour les credit conversion factors (CCF) et les remboursements anticipés, la segmentation a été effectuée par type de produit.

- **Modélisation de la Probability of Default (PD):**

La PD en fonction de la maturité du crédit a été calculée sur la base des matrices de migration à partir des données historiques de default de la banque. Au moyen d'une régression linéaire entre les taux de default et les indicateurs macroéconomiques (taux de chômage et PIB), la PD «Through The Cycle» (TTC) est transformée en PD «Point In Time» (PIT).

- **Loss given default (LGD):**

Les valeurs de LGD, utilisées pour IFRS 9, sont, sous réserve de certaines corrections spécifiques à IFRS 9, les mêmes que celles utilisées pour les modèles IRB sur la période 2006 - 2016. Pour les

crédits hypothécaires, le LGD est segmenté sur base de la «Loan to Value» (LTV). Meilleure (plus faible) est la LTV, plus faible est le LGD.

- **Exposure at Default (EAD):**

Le portefeuille est divisé en différents types de produits. Pour chaque type, un «Credit Conversion Factor» (CCF) a été calculé, qui détermine quelle part de la partie hors-bilan du crédit est ajoutée au solde du bilan.

- **Remboursements anticipés:**

Les flux de trésorerie futurs du crédit tiennent compte des remboursements anticipés éventuels. La probabilité d'un remboursement anticipé est déterminée par produit par le département ALM conformément aux modèles utilisés pour le suivi de la liquidité.

- **Stageing (phasage):**

Afin de déterminer si une exposition est sujette à une augmentation significative du risque de crédit, une sélection de paramètres indiquant une augmentation du risque de crédit a été réalisée. La présence d'un ou de plusieurs de ces paramètres provoque alors le transfert de phase dans le cadre de la norme IFRS 9. Ces facteurs sont aussi bien quantitatifs que qualitatifs:
- la notation interne,
- le score interne dans le suivi du crédit,
- tolérance ou non,
- le résultat de procédures d'examen qualitatif dans le cadre du suivi du crédit,
- notification à la centrale des crédits de la BNB.

APERÇU DE L'IMPLÉMENTATION D'IFRS9

Actifs (en EUR)	01/01/2018 IFRS9	Reclassement	Fluctuations de valeur			Autres	31/12/2017 IAS 39
			Stage 1	Stage 2	Stage 3		
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	1.291	0	0	0	0	0	1.291
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	23	0	0	0	0	0	23
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat	6	7	0	0	0	-1	0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI)	14	-1.474	0	0	0	-67	1.555
Actifs financiers évalués au coût amorti	17.975	1.467	-7	-4	-3	13	16.507
Prêts et créances (y compris location financement) aux banques	122	0	0	0	0	0	122
Prêts et créances (y compris les contrats de location financement) aux clients	16.354	0	-6	-4	-3	20	16.347
Titres de créance	1.498	1.467	0	0	0	-7	38
Dérivés, comptabilité de couverture	24	0	0	0	0	0	24
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	480	0	0	0	0	7	473
Immobilisations corporelles	20	0	0	0	0	0	20
Goodwill et immobilisations incorporelles	37	0	0	0	0	0	37
Actifs d'impôts	50	0	0	0	0	18	32
Autres actifs	12	0	0	0	0	0	12
Total actifs	19.931	0	-7	-4	-3	-29	19.973
Passifs (en EUR)	01/01/2018 IFRS9	Reclassement	Fluctuations de valeur			Autres	31/12/2017 IAS 39
			Stage 1	Stage 2	Stage 3		
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	22	0	0	0	0	0	22
Passifs financiers évalués au coût amorti	18.006	0	0	0	0	0	18.006
Dépôts	16.433	0	0	0	0	0	16.433
d'établissements de crédit	25	0	0	0	0	0	25
d'établissements autres que de crédit	16.408	0	0	0	0	0	16.408
Titres de créance, y compris les obligations	1.175	0	0	0	0	0	1.175
Passifs subordonnés	277	0	0	0	0	0	277
Autres passifs financiers	121	0	0	0	0	0	121
Dérivés, comptabilité de couverture	602	0	0	0	0	0	602
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	3	0	0	0	0	0	3
Provisions	79	0	0	0	0	0	79
Passifs d'impôts	7	0	0	0	0	-2	9
Autres passifs	76	0	0	0	0	0	76
Total passifs	18.795	0	0	0	0	-2	18.796
Fonds Propres (en EUR)	01/01/2018 IFRS9	Reclassement	Fluctuations de valeur			Autres	31/12/2017 IAS 39
			Stage 1	Stage 2	Stage 3		
Capital émis	829	0	0	0	0	0	829
Capital libéré	829	0	0	0	0	0	829
Capital appelé non libéré	0	0	0	0	0	0	0
Agio	0	0	0	0	0	0	0
Autres fonds propres	3	0	0	0	0	-47	50
Réserve de réévaluation: Variations de la juste valeur des instruments de dette évalués à la juste valeur							
par le biais de résultats non réalisés	4	0	0	0	0	-47	51
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pensions	-1	0	0	0	0	0	-1
Réserves (y compris les résultats non distribués)	254	0	0	0	0	6	248
Résultat de l'exercice	50	0	0	0	0	0	50
Intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0
Total des capitaux propres	1.136	0	0	0	0	-41	1.177
Total des passifs et des fonds propres	19.931	0	0	0	0	-43	19.973

Conformément à la norme, 30 jours d'arriérés de paiement sont utilisés en tant que point de repère.

- Scénarios économiques:**

Le modèle comprend différents paramètres revenus, prix de l'immobilier, prix des produits agricoles...) pour lesquels le Groupe estime la situation future.

En fonction des attentes du Groupe, ces paramètres sont ajustés et il y a un changement de résultat au niveau des dépréciations. Sur la base de trois scénarios différents (base, upside and down), le montant des dépréciations est ensuite déterminé.

Au niveau des dépréciations, une provision IBNR (Incurred but not reported) a déjà été comptabilisée pour le portefeuille de crédit. Sous IFRS 9, celle-ci est remplacée par les dépréciations calculées sur les dossiers sous Stage 1 et Stage 2. Au total, une provision IBNR de 20,35 mio EUR a été radiée et un total de 13,12 mio EUR a été enregistré pour Stage 1, 2 et 3. Au niveau des dépréciations sur le portefeuille de crédit, il y a donc eu une reprise nette (avant effet fiscal) de 7,24 mio EUR.

Pour le portefeuille d'investissement, un phasage a également été effectué et une provision constituée. Au 1er janvier 2018, tous les titres se trouvaient en Stage 1. La provision correspondante s'élevait à 0,1 mio EUR.

L'impact sur les fonds propres est donc double: d'une part, une diminution (après effet fiscal) des OCI en raison du reclassement du portefeuille d'investisse-

ment au coût amorti pour un montant de 471 mio EUR et, d'autre part, une augmentation des réserves de 6,1 mio EUR suite à des provisions moins élevées pour le portefeuille de crédit sous IFRS 9 par rapport à sous IAS 39.

Hedging:

Le Groupe Crelan applique principalement la macro-couverture. Comme la nouvelle réglementation IFRS 9 est toujours en cours d'élaboration, les règles actuelles d'IAS 39 continuent à s'appliquer.

BILAN CONSOLIDÉ

Les tableaux aux pages 62, 63 et 64 présentent l'évolution des principaux éléments des actifs et passifs consolidés et des fonds propres consolidés entre 2017 et 2018.

Le bilan ci-après est comparé après l'adaptation selon la norme IFRS 9.

Actifs

En ce qui concerne la composition du bilan à l'actif, les actifs financiers restent évalués au coût amorti. Avec 89,6%, ils demeurent la principale composante de l'actif. La trésorerie et les comptes à vue auprès des banques centrales constituent la deuxième composante la plus importante avec 7,17%.

Le total bilantaire a augmenté, dans le courant de 2018, de 515 mio EUR. À l'actif, c'est la rubrique des prêts et créances à la clientèle qui enregistre la plus forte progression, avec 240 mio EUR. Cette augmentation est due à une bonne production de crédits,

supérieure aux remboursements de 2018. En 2018, la production de crédits s'est élevée à 2,6 mia EUR, dont la majeure partie dans le segment des particuliers.

Outre les prêts et les créances, il y a eu une augmentation de la trésorerie et des comptes à vue auprès des banques centrales (+174 mio EUR). Cette progression est due au flux de fonds au passif du bilan (voir ci-dessous) qui ne peuvent pas intégralement être convertis en crédits, en portefeuille-titres ou en hors-bilan.

Enfin, il y a une augmentation de 149 mio EUR des titres de créance. Au cours de l'année 2018, la banque a investi pour plus de 300 mio EUR en obligations (principalement des obligations d'entreprises et des obligations souveraines) pour rentabiliser les fonds récoltés au passif du bilan.

Passifs

Le passif du bilan est constitué à 96,1% de passifs évalués au coût amorti. La majeure partie de ce montant (89% du total bilantaire) concerne les dépôts de la clientèle.

Les passifs financiers évalués au coût amorti ont augmenté de 519 mio EUR. D'une part, les dettes représentées par un titre et les engagements subordonnés (c'est-à-dire respectivement les bons de caisse et les obligations subordonnées) ont diminué de 242 mio EUR. Ce portefeuille est en baisse depuis un certain nombre d'années parce que les clients ne choisissent pas ces produits en raison des faibles taux d'intérêt du marché.

De plus, Crelan ne dispose actuellement pas d'un programme d'émission d'obligations subordonnées.

D'autre part, les dépôts de la clientèle augmentent de 778 mio EUR. Crelan a réussi à attirer des fonds supplémentaires du marché. La reprise de plus de 20 agents indépendants de l'ex-Record Bank en 2018 y a contribué.

Les mouvements des fonds propres concernent d'une part une réduction de capital de 10 mio EUR parce que le capital remboursé aux coopérateurs a dépassé le capital souscrit par des coopérateurs.

D'autre part, les réserves ont augmenté de 25 mio EUR suite à la mise en réserve du résultat de 2017, après affectation du dividende de 24,7 mio EUR aux coopérateurs.

Le ratio CAD s'élève à 19,19%, fin 2018, contre 20,42%, fin 2017. Le ratio Tier I est de 17,76% contre 18,11%, en 2017. Ces ratios de fonds propres sont parmi les meilleurs du marché belge.

La diminution en 2018 résulte du passage à IFRS 9 et de l'évaluation au coût amorti de la majeure partie du portefeuille d'investissement, de sorte que les plus-values latentes ne sont plus comptabilisées via les OCI.

Bilan consolidé avant répartition du bénéfice

Actifs (en mio EUR)	31/12/18	01/01/18 IFRS9	Évolution	%	Passifs (en mio EUR)	31/12/18	01/01/18 IFRS9	Évolution	%
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	1.465	1.291	174	13,5%	Passifs financiers détenus à des fins de transaction	20	22	-2	-7,7%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	21	23	-2	-8,5%	Passifs financiers évalués au coût amorti	18.525	18.006	519	2,9%
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat	7	6	0	3,7%	Dépôts	17.210	16.433	778	4,7%
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)	12	14	-2	-14,1%	d'établissements de crédit	43	25	18	73,9%
Actifs financiers évalués au coût amorti	18.329	17.975	354	2,0%	d'établissements autres que de crédit	17.167	16.408	759	4,6%
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement) aux banques	87	122	-35	-28,8%	Titres de créance, y compris les obligations	968	1.175	-207	-17,6%
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement) aux clients	16.594	16.354	240	1,5%	Passifs subordonnés	242	277	-35	-12,5%
Titres de créance	1.648	1.498	149	10,0%	Autres passifs financiers	105	121	-17	-13,7%
Dérivés, comptabilité de couverture	37	24	13	57,0%	Dérivés, comptabilité de couverture	555	602	-47	-7,7%
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	456	480	-24	-4,9%	Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	5	3	3	97,4%
Immobilisations corporelles	20	20	0	2%	Provisions	82	79	3	3,2%
Goodwill et immobilisations incorporelles	34	37	-3	-9,1%	Passifs d'impôts	14	7	7	104,9%
Actifs d'impôts	52	50	2	3,7%	Autres passifs	76	76	1	0,9%
Autres actifs	14	12	2	13,4%	Total passifs	19.279	18.795	484	2,6%
Total actifs	20.446	19.931	515	2,6%					

Fonds Propres (en mio EUR)

	31/12/18	01/01/18	Évolution IFRS9	%
Capital émis	819	829	-10	-1,3%
Capital libéré	819	829	-10	-1,3%
Autres fonds propres	3	3	0	9,7%
Réserve de réévaluation: variations de la juste valeur des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais de résultats non réalisés	4	4	0	-1,5%
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pension	-1	-1	0	-38,0%
Réserves (y compris les résultats non distribués)	279	254	25	9,9%
Résultat de l'exercice	66	50	16	31,7%
Total des capitaux propres	1.167	1.136	31	2,7%
Total des passifs et des fonds propres	20.446	19.931	515	2,6%

RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Les produits d'intérêts ont baissé de 15,8 mio EUR en raison de la baisse continue des revenus du portefeuille de crédit. Les charges d'intérêts ont également diminué (-16,6 mio EUR) en raison de la diminution du portefeuille de bons de caisse.

La somme des produits et des charges d'intérêts a ainsi augmenté (0,8 mio EUR). Tant en 2017 (coût supplémentaire de 4,7 mio EUR) qu'en 2018 (coût supplémentaire de 8,6 mio EUR), un swap a été mis

	31/12/18	01/01/18	Évolution IFRS9	%
en place pour aligner le coût des opérations de couverture sur le produit du portefeuille de crédit. Globalement, le résultat d'intérêts reste stable par rapport à 2017.				
La ligne gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat se rapporte principalement à la vente de titres arrivant à échéance au cours de l'exercice afin d'obtenir un rendement supplémentaire limité. En 2018, il en est résulté un produit de 2,9 mio EUR, contre 5,7 mio EUR, en 2017.				

Les revenus de commissions (somme des revenus et des dépenses des commissions et rétributions) augmentent de 6,2 mio EUR par rapport à 2017.

Cette augmentation résulte d'un reclassement d'autres produits d'exploitations des commissions perçues sur la vente de produits d'assurance pour 5 mio EUR. D'une manière générale, le résultat de l'activité de feebusiness (produits hors-bilan) est donc resté stable par rapport à 2017, les commissions de production ont diminué en raison d'une baisse de la production, mais les commissions d'encours ont augmenté en raison d'un accroissement de l'encours.

La baisse de la production peut s'expliquer par l'incertitude créée par la volatilité des marchés, qui a eu pour effet que les clients étaient moins enclins à souscrire. Les commissions versées aux agents sont restées stables par rapport à 2017, la baisse des commissions sur les produits hors-bilan ayant été compensée par les commissions perçues sur l'encours plus élevé des dépôts.

Charges administratives et amortissements

Par rapport à 2017, les charges administratives sont restées stables. Les dépenses de personnel ont diminué en raison d'une diminution du nombre de collaborateurs, tandis que les dépenses générales et administratives ont augmenté en raison de la hausse des taxes bancaires et des coûts informatiques.

Les amortissements ont retrouvé un niveau normal après un amortissement exceptionnel, en 2017, résultant du projet NEXT.

Le coefficient d'exploitation ou CIR a encore diminué

à 71,79%, en 2018, par rapport à 73,77%, fin 2017.

Provisions et réductions de valeur

Compte tenu de la taille du portefeuille, les réductions de valeur restent limitées. Globalement, la conversion vers IFRS 9 n'a pas conduit à une augmentation significative du coût du risque pour l'exercice 2018.

Résultat global

Le résultat avant impôt passe ainsi de 77,4 mio EUR à 84,9 mio EUR. L'impact principal se situe au niveau des amortissements qui ont été influencés, en 2017, par d'importants éléments non opérationnels suite à l'arrêt du projet NEXT. Les charges d'impôts ont également diminué de 8,4 mio EUR par rapport à 2017.

En 2017, cette charge a été influencée par l'ajustement du taux d'imposition des sociétés qui a nécessité la réévaluation des positions fiscales différenciées. Il en résulte une charge exceptionnelle de 9,2 mio EUR. Le résultat net augmente ainsi de 15,8 mio EUR à 65,8 mio EUR, fin 2018.

Le rendement sur fonds propres s'élevait à 5,59%, fin 2018, par rapport à 4,26% un an plus tôt.

AFFECTATION DU BÉNÉFICE 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 24,3 mio EUR. Dans un contexte de taux d'intérêt durablement bas, ce dividende témoigne de la résilience du modèle de Crelan.

Compte de résultat consolidé

État des résultats réalisés et non réalisés (en mio EUR)

	31/12/18	31/12/17	Évolution	%
Produits et charges financiers et opérationnels	324,9	323,8	1,1	0,3%
Produits d'intérêt	446,0	461,7	-15,8	-3,4%
Charges d'intérêt	-180,5	-197,0	16,6	-8,4%
Dividendes	0,4	0,0	0,4	3289,8%
Produits d'honoraires et de commissions	101,0	95,4	5,6	5,9%
Charges d'honoraires et de commissions	-93,9	-94,5	0,6	-0,6%
Gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	2,9	5,7	-2,8	-49,4%
Gains et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	-0,2	-0,4	0,2	-40,4%
Gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	0,3	-	0,3	-
Ajustements de la juste valeur lors de comptabilisation des opérations de couverture	0,7	2,9	-2,2	-75,8%
Écarts de change (net)	0,9	1,5	-0,6	-40,9%
Gains et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	0,0	0,1	-0,1	-142,7%
Autres produits opérationnels	47,4	48,6	-1,2	-2,5%
Charges administratives	-223,1	-222,3	-0,8	0,4%
Dépenses de personnel	-90,6	-94,4	3,7	-4,0%

	31/12/18	31/12/17	Évolution	%
Dépenses générales et administratives	-132,5	-127,9	-4,6	3,6%
Amortissements	-10,1	-17,5	7,4	-42,3%
Immobilisations corporelles	-5,2	-5,9	0,7	-12,1%
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-4,9	-11,6	6,7	-57,5%
Provisions	-1,1	-1,7	0,5	-32,2%
Dépréciations	-5,7	-5,0	-0,7	13,1%
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	-5,7	-5,0	-0,7	13,1%
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)	0,0	0,3	-0,3	-100%
Actifs financiers évalués au coût amorti	-5,7	-5,3	-0,4	7,6%
Total des profits et pertes d'activités ordinaires poursuivies, avant impôts	84,9	77,4	7,5	9,7%
Charges fiscales (impôt sur le résultat) associées au résultat des activités ordinaires	-19,1	-27,4	8,4	-30,5%
Impôts exigibles	-14,0	-13,1	-0,9	6,6%
Impôts différés	-5,1	-14,3	9,2	-64,4%
Profit ou perte (net)	65,8	49,9	15,8	31,7%

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. Il tient également à remercier tous les coopérateurs et tous les clients pour la confiance qu'ils accordent au Groupe Crelan.



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

Il peut être consulté sur www.crelan.be.

Il est réalisé par la Direction Secrétariat Général et Corporate Communication du Groupe Crelan.

Pour toute information complémentaire, vous pouvez vous adresser à:

Ortwin De Vliegher, Secrétaire-Général et directeur Corporate Communication, general.office@crelan.be.

Groupe Crelan

Boulevard Sylvain Dupuis, 251 - 1070 Bruxelles

Tél.: 02/558.71.11 - Fax 02/558.76.33

www.crelan.be

ISSN 1370-2661