

Rapport annuel 2019



Rapport annuel 2019

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 2019, du Groupe Crelan, relatifs aux comptes annuels consolidés en IFRS. En ce qui concerne les présents 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	6
Qui sommes-nous ?	8
Une description succincte du Groupe Crelan	9
Structure et actionnariat	11
2019 en un clin d'œil	12
Les marchés	13
Les tendances chez Crelan	15
Sous les projecteurs	16
Chiffres-clés 2019 du Groupe Crelan	24
Vision de l'avenir	26
Rapport de gestion consolidé du Groupe Crelan, exercice 2019	30
Résultats et synergies au sein du Groupe	31
Résultats de Crelan	31
Résultats de Crelan Insurance	35
Résultats d'Europabank	35
Synergies	36
Bilan et compte de résultat	38
Corporate governance	48
Conseils d'Administration et Comités de Direction	48
Rapport du commissaire	55
Modifications statutaires	55
Bonne gouvernance	55
Politique de rémunération	55
Évaluation de la gouvernance	57
Crelan, une banque en évolution	58
Initiatives envers les clients	58
Initiatives pour le personnel	64
Développements informatiques et projets en cours de développement	70
Gestion du portefeuille	73
Crelan, une banque sûre	74
Gestion générale des risques	74
Compliance	78
Audit interne	79
Inspection du réseau	80
Crelan, une banque socialement engagée et durable	82
Fonctionnement durable chez Crelan	82
Sponsoring sportif	83
Remerciements	86

Entretien avec Philippe Voisin

CEO de Crelan

Malgré des conditions de marché moins favorables, le Groupe Crelan obtient toujours de bons résultats. Quels éléments ont conduit à ce résultat ?

2019 fut pour Crelan une année clé au cours de laquelle nous avons su améliorer notre rentabilité et faire preuve d'une ambition retrouvée.

Crelan a réalisé de solides résultats en 2019 avec un bénéfice net consolidé de plus de 70 mio EUR, en augmentation de près de 7%.

Nous avons su compenser la constante pression à la baisse exercée par les taux bas, par une augmentation substantielle des encours de crédit de près de 6%, et des dépôts à la clientèle de 5%. La production satisfaisante des produits de placement, surtout, a résulté en des commissions plus élevées dans ce domaine.

Notre niveau de capitalisation et nos réserves de liquidité sont conséquents, illustrés par un Common Equity Tier1 de 21,03% et un ratio LCR de 167,60%.

Cette solidité nous permet, en ces périodes d'incertitude, de soutenir tous nos clients, particuliers, professionnels, entreprises et agriculteurs.

L'événement marquant de 2019 pour Crelan a été l'annonce, fin octobre ?

2019 fut également marquée par la conviction de franchir une étape supplémentaire en matière de croissance externe, en se portant acquéreur d'AXA Banque Belgique, et en nouant un partenariat stratégique majeur avec Axa Assurances en non-vie.

Cet accord est actuellement soumis à la décision des autorités de contrôle.

Mais si 2019 fut une année de qualité par ses résultats, et charnière par son projet de croissance externe, Crelan a su dès la fin du second semestre basculer résolument vers 2020 pour être au plus près de ses clients et collaborateurs.

L'année 2020 s'annonçait positive, mais toute la société a subi très rapidement les conséquences du COVID-19. Comment voyez-vous le rôle de Crelan en cette période difficile ?

La crise sanitaire mondiale que nous traversons est un phénomène sans précédent pour nos sociétés dont on ne connaît pas toujours les effets à long terme, qu'ils soient sanitaires, sociaux, économiques ou politiques.

Crelan, ses agents, ses collaborateurs ont su démontrer en se mobilisant de manière solidaire et responsable, que nous sommes plus qu'une banque. Notre rôle est un rôle vital, un rôle social grâce aux hommes et aux femmes qui la composent. Notre rôle est un rôle profondément humain.

Cette crise démontre ce que nous sommes. Notre utilité de banque coopérative au service du pays à l'heure où certains s'enflamme sur le monde d'après, je suis fier de diriger une banque qui répond présent au monde d'aujourd'hui.

Philippe Voisin,
CEO de Crelan





Qui sommes-nous ?

Une description succincte du Groupe Crelan

Le Groupe Crelan est composé de la banque coopérative Crelan et de ses deux filiales, Crelan Insurance et la banque de niche Europabank. La banque coopérative Crelan constitue avec son actionnaire principal, la SC CrelanCo, une fédération d'établissements de crédit.

Crelan

Crelan est une banque 100% belge et coopérative dont CrelanCo est le solide actionnaire coopérateur. Le total bilantaire du Groupe Crelan (y compris ses filiales, Europabank et Crelan Insurance) s'élève à 21,6 mia EUR, ce qui en fait la septième banque belge.

Crelan offre une large gamme de produits bancaires et d'assurance 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.

Les clients peuvent obtenir des conseils financiers auprès de plus de 530 agences gérées par des agents indépendants établis localement. 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

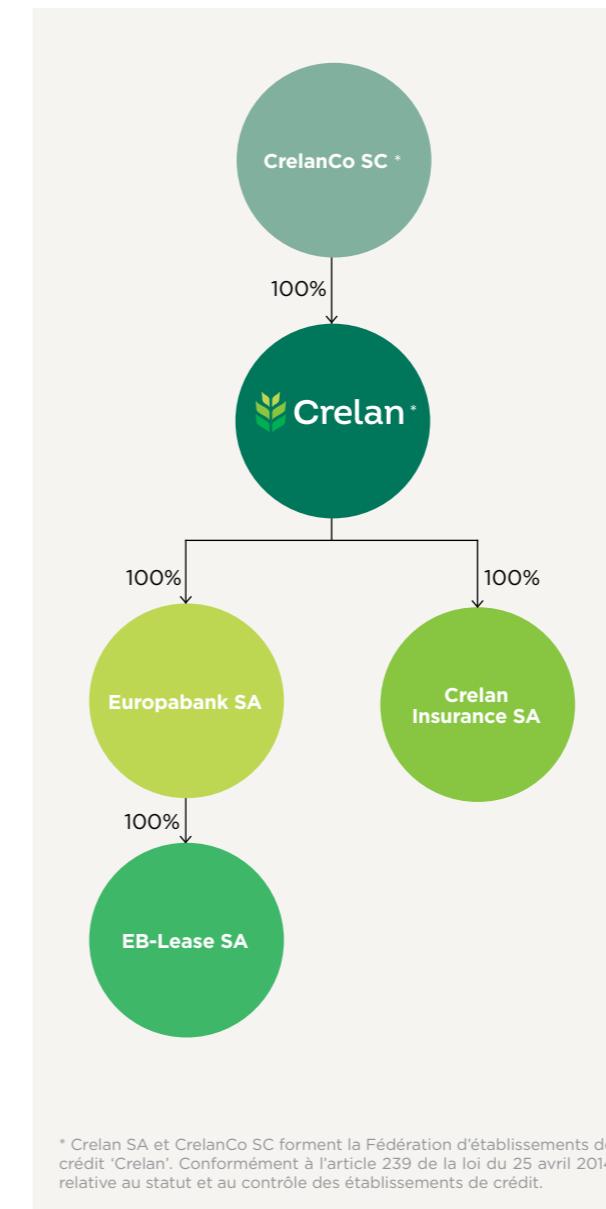
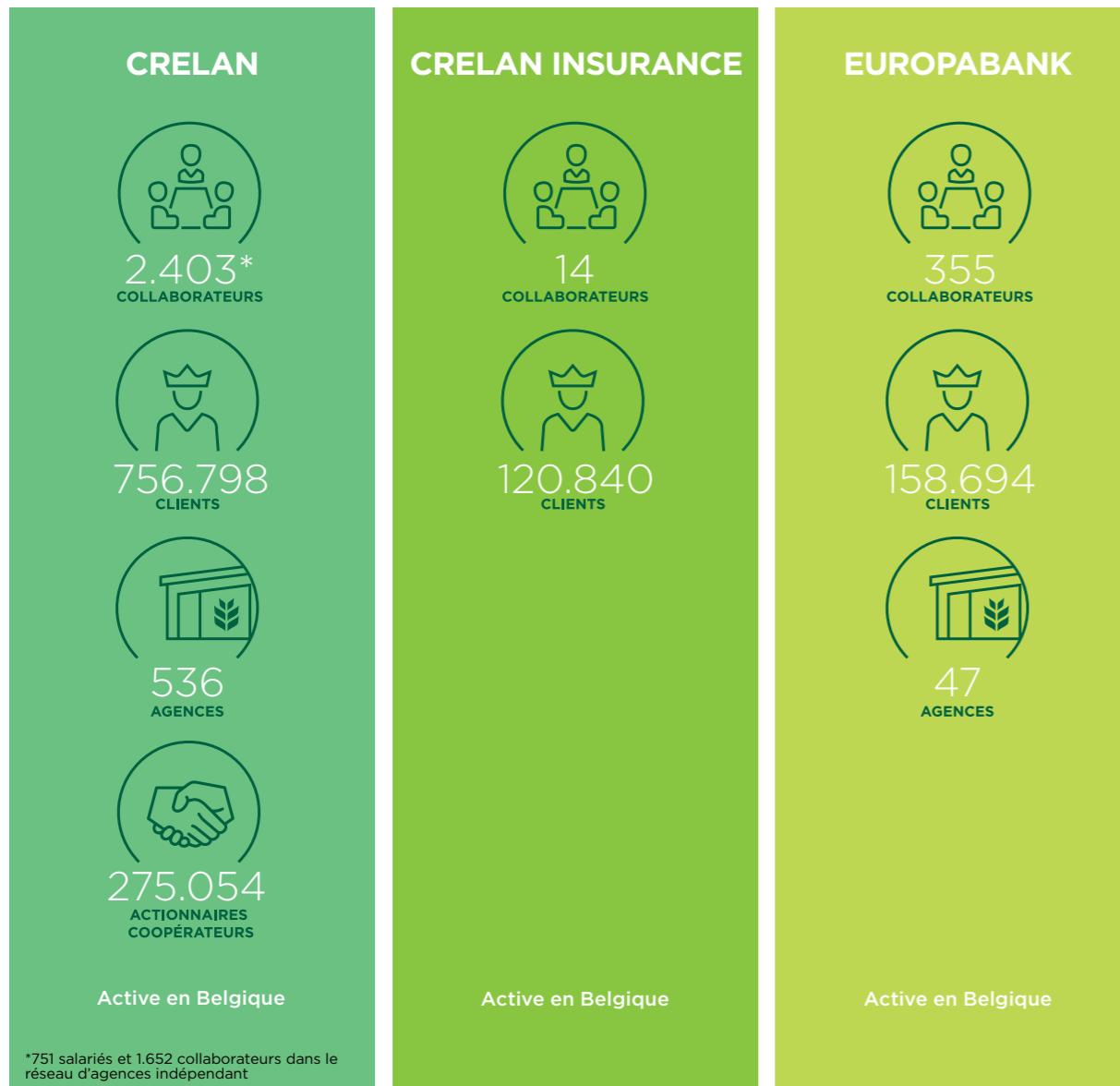
Crelan Insurance offre, depuis 2007, de l'assurance-crédit. Il s'agit d'assurances solde restant dû, d'assurances solde de financement et d'assurances temporaires décès à capital constant. La gamme de produits de l'assureur s'harmonise donc parfaitement avec les produits de crédit de Crelan et d'Europabank.

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 également connue comme fournisseur de leasing financier et de renting.

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

Structure et actionnariat du Groupe Crelan





2019 en un clin d'œil

Les marchés en 2019

CONTEXTE

2019 a été une année boursière très intense. Cependant, les débuts ont été difficiles sur le plan géopolitique. La guerre commerciale qui a commencé en 2018 entre les États-Unis et la Chine s'est intensifiée.

Au cours des neuf premiers mois de l'année, les deux pays ont successivement et alternativement augmenté les droits d'importation sur les produits de l'autre.

Cette escalade a affecté la confiance des entreprises et des investisseurs et a contribué de manière significative à un ralentissement mondial de la croissance.

Cependant, le ralentissement ne s'est pas manifesté partout de la même manière. Au cours de sa onzième année de croissance soutenue, l'économie américaine a relativement bien résisté grâce à un secteur des services solide, une consommation privée élevée et le marché du travail le plus solide depuis plus d'un demi-siècle. En Europe, où les industries manufacturières sensibles à l'exportation représentent une part beaucoup plus importante du mix économique, l'incertitude commerciale a frappé plus durement. L'Allemagne, locomotive de l'économie européenne, a frôlé la récession au cours du second semestre, ce qui a également affecté le reste de l'Europe. L'incertitude en Europe a été encore alimentée par le déroulement cahoteux du processus de Brexit.

La reprise des négociations commerciales entre les États-Unis et la Chine au cours du second semestre et l'accord, connu sous le nom de «Phase 1», qu'ils ont conclu à la fin de l'année ont eu un impact positif.

Mais le facteur positif le plus important en 2019 a été le changement de politique des principaux banquiers centraux. Ils ont promis de faire tout leur possible pour soutenir cette croissance en réponse aux signes de fragilité de la croissance économique mondiale.

Par exemple, la Banque centrale chinoise, la PBoC, a pris un certain nombre de mesures pour soutenir l'économie, notamment des réductions des taux d'intérêt. La Fed américaine a procédé à trois baisses de taux d'intérêt en 2019 et a repris le gonflement de son bilan en rachetant des dettes pour fournir des liquidités au marché. La banque centrale européenne, la BCE, a pris un ensemble de mesures préventives, dont le lancement d'un nouveau programme d'achat d'actifs d'une valeur de 20 mia EUR par mois.

En outre, de nombreux gouvernements sont également intervenus et ont adopté une politique budgétaire moins stricte pour soutenir l'activité économique en 2019. En particulier, des pays comme la Chine, les États-Unis, la France et l'Italie ont décidé de mesures de soutien. D'autres pays, tels que l'Allemagne, se sont engagés à fournir des incitations fiscales supplémentaires si nécessaire.



L'IMPACT SUR LES MARCHÉS BOURSIERS

Alors que 2018 avait été caractérisée par des performances négatives et une forte volatilité, nous avons vu le contraire en 2019. L'année s'est terminée sur la plus haute performance de la dernière décennie pour la plupart des classes d'actifs et une faible volatilité des marchés. Les craintes des investisseurs en 2018 ont fait place à un regain de confiance en 2019.

Nous avons donc assisté à un mouvement à la hausse des marchés des actifs plus risqués presque toute l'année, à l'exception des mois de mai et d'août, principalement en raison de pics de tension dans les négociations sino-américaines. Les principaux indices

boursiers mondiaux ont ainsi terminé l'année avec un rendement annuel de près de 30%: +31,5% pour le S&P500 aux États-Unis, +28,2% pour l'Euro Stoxx 50, +30,5% pour l'indice français CAC40 et +23,7% pour le MSCI Chine. Les obligations d'État ont bénéficié de la politique monétaire des banques centrales adaptée aux circonstances et ont également enregistré de bonnes performances.

En bref, malgré une situation économique mondiale encore fragile, 2019 s'est achevée dans le vert, les investisseurs étant rassurés par les bonnes nouvelles au niveau géopolitique sur l'amélioration des relations commerciales entre les États-Unis et la Chine et la victoire électorale des conservateurs britanniques qui devrait conduire à un Brexit ordonné.



Les tendances chez Crelan

Comme les années précédentes, nous constatons une fois de plus que le compte d'épargne continue d'être très demandé, malgré les faibles taux d'intérêt du marché. L'encours de tous les comptes d'épargne réglementés et du Livret Crelan Business a augmenté de 4% pour atteindre 12,9 mia EUR. La disponibilité sans problème du capital épargné et le traitement fiscal favorable des taux d'intérêt continuent de convaincre de nombreux épargnants. En outre, un certain nombre d'investisseurs utilisent également le compte d'épargne comme solution temporaire en prévision de nouvelles opportunités d'investissement. Les apports en compte à vue ont également connu une nouvelle hausse importante, de 15,51%. En raison des faibles taux d'intérêt du marché, les fonds peuvent rester plus longtemps sur le compte à vue et ne sont pas transférés sur le compte d'épargne.

L'appétit d'investissement a suivi le sentiment du marché. Les incertitudes, dues à la guerre commerciale imminente entre les États-Unis et la Chine, à la situation au Moyen-Orient et au Brexit, ont tempéré les achats au cours du premier semestre. D'autre part, au second

semestre et surtout au dernier trimestre de 2019, un certain nombre de développements politiques ont réduit ces préoccupations, ce qui s'est traduit par une augmentation de la production. En conséquence, Crelan a enregistré une croissance de 7,22% des fonds de placements activement commercialisés par elle. Nous constatons une augmentation des actions coopératives de CrelanCo (+6,5%) et de l'épargne-pension (+14%).

Les faibles taux d'intérêt continuent à jouer en faveur des crédits. En 2019, la production totale de crédit chez Crelan, hors refinancement interne, s'élève à plus de 3,1 mia EUR, approchant l'année record 2016, avec une augmentation de 22,75% par rapport à 2018. L'augmentation est visible à la fois dans les crédits aux particuliers, avec une hausse de 32% des crédits logement, et dans les crédits professionnels (agriculture, PME et corporate), avec également une hausse de 15,68% des crédits d'investissement. L'investissement récent de Crelan dans des agences offrant des services spécialisés aux entrepreneurs et aux agriculteurs et horticulteurs se traduit par des résultats de production plus élevés.

Sous les projecteurs



10-13 JANVIER

Le stand Crelan à Agriflanders attire beaucoup de monde. Plus de 600 visiteurs se sont laissés tenter par un 'selfie from the sky' original.

17 JANVIER

Lors de la réception du Nouvel An, notre CEO, Philippe Voisin, remet un chèque de 10.000 EUR à Brigitte Demunter de la Fondation contre le Cancer. Ce don est le résultat de la participation de nos collaborateurs aux actions de la Crelan Foundation en 2018.

A photograph showing Philippe Voisin, CEO of Crelan, handing a large white check to Brigitte Demunter, representing the Fondation contre le Cancer. They are both smiling at the camera.



11 MARS

Crelan et la plateforme de crowdfunding MiiMOSA lancent leur troisième appel à projets de crowdfunding dans l'agriculture et l'agro-alimentaire wallon. Groupe One, l'agence spécialisée dans le soutien aux projets durables de start-up, y participe.

26 AVRIL

Crelan annonce les résultats annuels du Groupe Crelan. Le Groupe réalise un bénéfice net de 65,79 mio EUR et verse un dividende de 3% à ses actionnaires coopérateurs.

A photograph of a man in a dark suit and red tie speaking at a podium. He is gesturing with his right hand while speaking. The background is a green wall with the word "Crelan" written on it.



2-3 FÉVRIER

Lors des AgriDays à Tournai, la banque distribue plus de 300 photos Polaroid personnalisées aux familles présentes.

5 FÉVRIER

Crelan reçoit le label de Top Employer Belgique pour la quatrième fois consécutive. Une belle consécration pour les efforts de la banque en vue d'offrir à ses employés un environnement de travail motivant et agréable.

A photograph of three women standing behind a red banner that reads "top EMPLOYER BELGIQUE". They are all smiling and appear to be at a formal event.

27 AVRIL

L'action OPR (Opération pièces rouges) de Télévie et Bel RTL permet de récolter 379.071,48 EUR pour la lutte contre le cancer et la leucémie. Crelan en est un partenaire et a distribué plus de 26.000 tirelires.

A photograph of a group of people sitting on the floor, surrounded by numerous small bags (tirelires) containing money, which they have collected for the OPR campaign.

6 MAI

La toute nouvelle organisation de jeunesse Young@Crelan organise sa première activité. Avec les membres du comité de direction, ils se penchent sur l'histoire coopérative de la banque et discutent de la stratégie future.

A photograph of a large audience seated in rows, attending a presentation or event organized by the Young@Crelan youth organization.



20 JUIN

Pendant la pause de midi, les collaborateurs peuvent participer à une compétition sportive «Les jeux de la Crelan Foundation». Avec les défis qu'ils ont à relever, ils gagnent un soutien financier pour la «Fondation contre le Cancer».



19 MAI

Des collaborateurs et des actionnaires coopérateurs de la banque parcourent les 20 km de Bruxelles avec la Crelan Foundation au profit de la Fondation contre le Cancer.



26 JUILLET

Crelan est le principal sponsor de la Foire agricole de Libramont. Lors de la foire, la banque décerne des 'coups de cœurs' à cinq projets innovants de crowdfunding réalisés lors de l'appel à projets conjoint de Crelan et MiiMOSA au printemps. Crelan apporte aux cinq lauréats un soutien financier supplémentaire s'élevant à 10% de leurs capitaux mobilisés.



31 JUILLET

Crelan entame des négociations exclusives avec le Groupe français AXA sur l'acquisition de sa filiale bancaire belge AXA Bank Belgium.



3 SEPTEMBRE

Après un court intermède, Crelan se manifeste à nouveau en tant que sponsor du cyclo-cross. La banque devient le deuxième sponsor de l'équipe féminine élite de cyclo-cross IKO Crelan, avec en tête la multiple championne du monde et de Belgique, Sanne Cant. En même temps, Crelan investit à nouveau dans la formation des jeunes talents.

La banque devient le deuxième sponsor de l'équipe masculine de jeunes et le premier sponsor d'une équipe féminine de jeunes nouvellement créée, appelée Crelan IKO.



2 SEPTEMBRE

Crelan offre une fois de plus à ses actionnaires coopérateurs la possibilité de participer à un achat groupé d'énergie. Avec l'achat groupé de 2018, plus de 3.000 ménages ont pu bénéficier d'une facture énergétique plus avantageuse.





14 SEPTEMBRE

Le 14 septembre est une échéance importante dans le cadre de la réglementation européenne PSD2 (directive sur les services de paiement). Crelan a adapté ses systèmes aux normes techniques réglementaires.



16-22 SEPTEMBRE

Avec une distribution gratuite de fruits, un petit déjeuner, un défi vélo et des tickets de transport public gratuits, Crelan conclut une «Semaine de la mobilité» réussie.



16 SEPTEMBRE

Crelan lance une vaste campagne sous le nom de «Wake up» (réveillez-vous) sur sa gamme de possibilités de placements. Les agents Crelan jouent le rôle principal dans les supports de communication. La campagne, qui se déroule jusqu'en décembre, finira par convaincre 10.000 clients et nouveaux clients d'investir pour la première fois chez Crelan. En outre, une offre spécifique aux actionnaires coopérateurs se traduira par une croissance de 100 mio EUR.



30 SEPTEMBRE

L'application plus moderne myCrelan remplace désormais complètement Crelan-online. Les applications ont été disponibles côté à côté pendant longtemps afin de permettre aux clients de faire une transition en douceur, mais à ce jour, myCrelan est la seule application en ligne.



30 SEPTEMBRE

Moins de deux ans après le lancement du fonds Crelan Invest (conservateur, équilibré et dynamique), Crelan franchit le cap des 250 mio EUR.



8 OCTOBRE

Lors de la 4ème journée de la Chaire Crelan avec la Faculté des sciences des bio-ingénieurs en sciences agronomiques de l'UGent, environ 50 agents de la banque Crelan en apprennent davantage sur les dernières tendances du secteur laitier. L'entreprise laitière Milcobel est l'hôte et offre une visite d'entreprise fascinante.



9 OCTOBRE

L'équipe Digital Banking de Crelan participe à Mons à une session 'J'adopte la banque digitale', une initiative d'inclusion financière de Febelfin et de Digital Wallonia.

Lors de chaque session, un public éloigné du numérique a pu découvrir les services bancaires digitaux, leurs avantages et les bons réflexes à adopter pour réaliser des opérations en toute sécurité.



17 OCTOBRE

Neuf élèves vont travailler chez Crelan pour la journée d'action Youca (Jeunesse et action). Ils font don de leur salaire de 55 EUR à des projets au profit des jeunes. La Crelan Foundation double leur salaire et peut ainsi faire un don de 1.000 EUR à Youca.



25 OCTOBRE

Crelan et le Groupe AXA concluent un partenariat à long terme par lequel Crelan acquerra AXA Banque et transférera Crelan Insurance à l'assureur AXA Belgique. À l'avenir, les agents bancaires de Crelan pourront également proposer les assurances non-vie d'AXA. L'accord sera soumis aux autorités de contrôle pour approbation.



12 NOVEMBRE

Crelan, AXA Banque, Argenta, bpost et vdk bank annoncent qu'ils vont gérer conjointement leurs distributeurs automatiques de billets via l'entreprise commune «Jofico». Grâce à cette collaboration intelligente, ils peuvent continuer à offrir un service de haute qualité de manière efficace malgré la baisse des besoins en liquidités.



8 NOVEMBRE

Les sept premiers compartiments de fonds de la gamme Crelan reçoivent le label de durabilité récemment lancé par Febelfin.

Crelan veut également continuer à travailler à une adaptation durable pour les autres compartiments de sa gamme.



21 NOVEMBRE

Crelan signe la Charte pour la diversité des genres dans le secteur financier, une initiative de Women in Finance.



26 NOVEMBRE

Grâce à une collaboration avec l'assureur Vereinigte Hagel, Crelan est désormais en mesure de proposer une assurance météorologique étendue. Ce produit permet à nos clients agricoles de protéger leurs cultures contre les influences climatiques et, plus précisément, il offre aux agriculteurs et aux horticulteurs de Flandre la possibilité de réagir aux modifications de la réglementation en matière de catastrophes agricoles.



3 - 8 DÉCEMBRE

Le stand de Crelan à la foire agricole Agribex reçoit de nombreux visiteurs.

Chiffres-clés 2019 du Groupe Crelan



275.054
ACTIONNAIRES
COOPÉRATEURS



915.492
CLIENTS



583
AGENCES



2.772
COLLABORATEURS

RÉPARTITION DE L'ENCOURS CRÉDITS

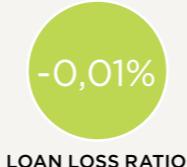


AGRICULTURE ET HORTICULTURE
12,48%
ENTREPRISES
13,89%
PARTICULIERS
73,63%

RATIOS 2019 GROUPE CRELAN



COST INCOME RATIO



LOAN LOSS RATIO



ROE



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

	2018	2019	Évolution
Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)	18.376,63	19.294,03	+4,99%
Crédits à la clientèle (IFRS)	16.593,86	17.560,86	+5,83%
Prêts et créances	16.680,87	17.674,78	+5,96%
Portefeuille financier	1.666,66	1.210,84	-27,35%
Fonds propres (y compris capital coopératif)	1.167,04	1.263,01	+8,22%
Total de l'actif	20.445,85	21.595,54	+5,62%
Résultat net	65,79	70,30	+6,86%

Vision de l'avenir

UNE DIMENSION PERMETTANT DE FONCTIONNER DE MANIÈRE PLUS RENTABLE

Le vendredi 25 octobre 2019, Crelan et le Groupe AXA ont annoncé un partenariat ambitieux. Crelan acquerra AXA Banque, la branche bancaire belge de ce groupe international. Crelan transférera également sa filiale Crelan Insurance à AXA Belgium, la branche assurance belge du Groupe AXA et leader du marché de l'assurance non-vie. Les deux parties ont également convenu que les agences bancaires de Crelan proposeront à l'avenir des assurances non-vie d'AXA. Les régulateurs concernés - la Banque Nationale de Belgique, la Banque de France et la Banque Centrale Européenne - et les autorités de la concurrence évaluent actuellement cet accord. Ce n'est qu'après leur approbation que l'accord pourra entrer en vigueur.

À ce moment-là, Crelan et AXA Banque seront engagées dans un avenir commun. Dans un premier temps, les deux marques resteront côté à côté, mais l'intention est de procéder à une fusion juridique et opérationnelle complète dans un délai de deux ans après le closing effectif (entrée en vigueur) de l'accord. Toutes les activités se poursuivront ensuite sous le logo Crelan.

Philippe Voisin, le CEO de Crelan, considère cet accord comme un geste stratégique majeur, mais

réaliste face aux défis du secteur bancaire.

"Avec la fusion d'AXA Banque et de Crelan, nous doublerons notre taille. Nous serons la cinquième plus grande banque de Belgique. Ainsi, le Groupe Crelan gérera plus de 37 mia EUR de dépôts et plus de 38 mia EUR de crédits. Elle offrira alors un service financier à plus de 1,7 million de clients. Ce n'est pas le chiffre cinq qui est important, mais nous allons acquérir une dimension supplémentaire. En raison de la persistance de taux d'intérêt bas, les marges d'intérêt des banques sont sous pression depuis un certain temps déjà. En outre, la numérisation et le renforcement de la réglementation et des exigences en matière de capitaux exigent des investissements supplémentaires de la part des banques. Grâce à la fusion, nous serons en mesure de réaliser ces investissements pour deux fois plus de clients à l'avenir et donc de les rentabiliser plus facilement."

UNE OFFRE COMPLÈTE EN MATIÈRE DE BANQUE ET D'ASSURANCE

En cédant Crelan Insurance à AXA Belgium, Crelan concentrera pleinement son savoir-faire sur les produits bancaires. Cette offre sera complétée par des produits d'assurance et de placement de partenaires renommés tels qu'AXA Belgium pour l'assurance non-vie et les assurances liées au crédit, Allianz

pour l'assurance-vie et Econopolis, Amundi et AXA IM pour les placements. Cette offre complète offre aux clients de la banque - ménages, entrepreneurs, PME et agriculteurs et horticulteurs - la possibilité de profiter d'une offre financière complète et donne à Crelan la possibilité de percevoir des commissions.

L'ACCENT SUR LE CLIENT

Le fait que nous devenions une grande banque ne signifie pas que nous allons perdre la solide relation de confiance que nous entretenons avec nos clients. Au contraire, le client reste au centre de nos décisions et de notre modus operandi. Nous voulons adapter encore plus nos conseils aux moments clés de la vie du client, tels que devenir adulte, fonder une famille, acquérir une voiture et une maison, épargner pour plus tard... À cette fin, nous adaptons non seulement notre offre, mais aussi notre structure commerciale entièrement à cette méthode de travail.

L'ACCENT SUR LA PROXIMITÉ

La qualité et la convivialité des canaux numériques sont importantes pour nous afin que le client puisse effectuer les transactions où et quand il le souhaite. Mais nous sommes également convaincus que les chatbots ne pourront jamais remplacer les conseils d'une personne physique. Notre future banque continuera donc à avoir de la place pour un large réseau d'agents bancaires indépendants établis localement où les



"L'acquisition d'AXA Banque est une décision stratégique majeure, mais réaliste.

Ensemble, nous serons plus forts."

Philippe Voisin

clients pourront obtenir des conseils compétents. Des agences spécialisées seront également chargées de fournir des services sur mesure aux clients professionnels et aux secteurs agricole et horticole.

UNE APPROCHE OMNICANALE

Notre réseau d'agences, nos canaux numériques et un centre d'assistance à la clientèle interagiront et échangeront à l'avenir des informations de manière optimale afin de pouvoir offrir à nos clients une expérience maximale.

Jean-Pierre Dubois, le Président du Conseil d'Administration de CrelanCo, est convaincu que l'accord avec le groupe AXA sera bénéfique pour toutes les parties: "Le partenariat stratégique à long terme avec le groupe AXA et la fusion des deux banques en un seul acteur financier auront un impact positif sur nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. Non seulement ils pourront bénéficier d'une offre plus large et plus qualitative, mais ils auront également l'assurance que leur banque continuera à soutenir les services numériques avec des conseils véritablement spécialisés par le biais d'une agence et d'un centre de contact à proximité. Nous voulons être une véritable banque de proximité.

UNE APPROCHE COOPÉRATIVE

La pensée coopérative fait partie de notre ADN passé, présent et futur. Nous continuerons à la traduire en une approche durable qui tienne compte de nos actionnaires coopérateurs et de la société.

Nous continuerons à travailler avec nos actionnaires coopérateurs pour créer une véritable communauté grâce à des avantages ludiques, et nous continuerons à soutenir les projets socialement pertinents des actionnaires coopérateurs par l'intermédiaire de la Crelan Foundation. À l'avenir, les clients d'AXA Banque pourront également devenir actionnaires coopérateurs de Crelan, s'ils le souhaitent.

ÉLARGIR LES SYNERGIES AU SEIN DU GROUPE

À l'avenir, nous pourrons également étendre les synergies existantes avec notre filiale Europabank, telles que leur gamme de solutions de paiement, au réseau d'agences d'AXA Banque.

Grâce à cette stratégie, Crelan vise à répondre aux nombreux défis auxquels le secteur bancaire est confronté. **Luc Versele, Président du Conseil d'Administration de Crelan**: «Alors que les revenus sont sous pression et que les investissements pour la réglementation et la numérisation augmentent, les banques doivent se réinventer et s'armer pour l'avenir. Il y a pour cela un certain nombre de pistes, dans lesquelles nous avons résolument opté pour des économies d'échelle. Le Comité de Direction et le Conseil d'Administration avaient rapidement remarqué l'opportunité d'un rachat de la banque AXA. Le dossier a ensuite été préparé longuement et minutieusement, ce qui a abouti à un bel accord avec le groupe AXA. Au nom du Conseil d'Administration, je voudrais donc féliciter chaleureusement les membres du Comité de Direction et tous les collaborateurs pour la manière dont le projet a été traité.»





Rapport de gestion consolidé

DU GROUPE CRELAN,
EXERCICE 2019

Résultats et synergies au sein du Groupe

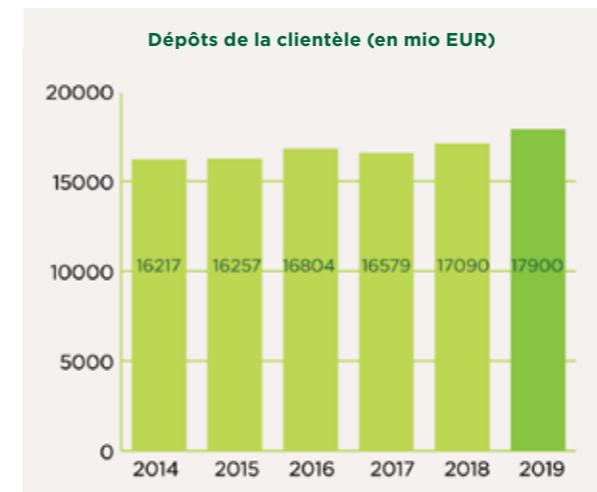
RÉSULTATS DE CRELAN

Actionnaires coopérateurs et clients

Au 31 décembre 2019, Crelan pouvait compter sur la confiance de 275.054 actionnaires coopérateurs et 756.798 clients.

Encours des dépôts de la clientèle

Les dépôts de la clientèle s'élevaient à 17,90 mia EUR à la fin de 2019. Ils ont augmenté de 4,74% par rapport à l'année précédente. Malgré la persistance de taux d'intérêt bas, les dépôts continuent donc d'augmenter.

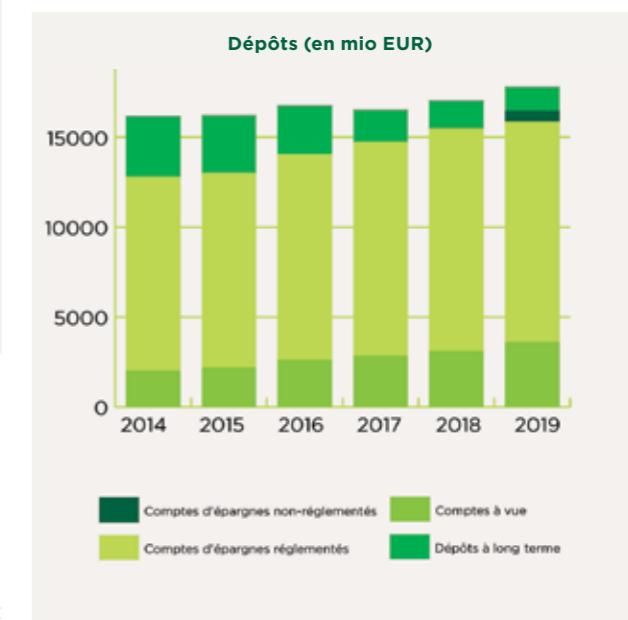


Si nous examinons en détail l'évolution des dépôts de la clientèle, nous constatons une nouvelle augmentation des volumes sur les comptes à vue. Fin 2019, les dépôts s'élevaient à 3,61 mia EUR, soit une augmentation de 15,51% par rapport à 2018.

Les encours des comptes d'épargne réglementés sont

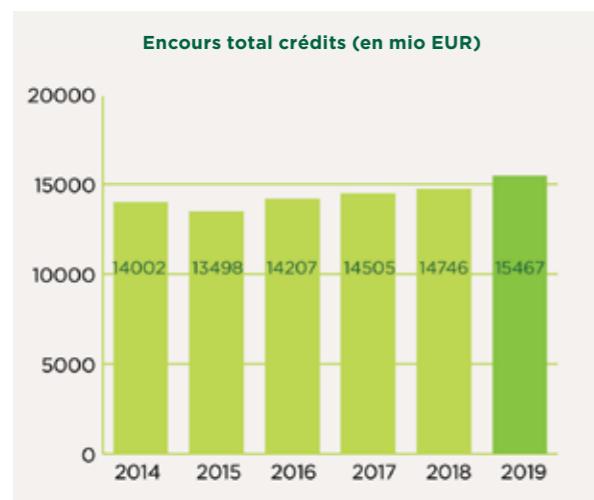
en légère baisse par rapport à 2018. De 12,365 mia EUR à la fin de 2018 à 12,276 mia EUR à la fin de 2019. Cependant, cette diminution de 89 mio EUR (0,73%) est exclusivement due à la transformation du statut des comptes d'épargne Crelan Business. Ils sont passés des comptes d'épargne réglementés aux comptes d'épargne non réglementés en 2019. Si l'on ajoute les fonds des comptes Crelan Business aux fonds des comptes d'épargne réglementés, on constate une augmentation de 501 mio EUR (4,05%) pour 2019.

Les dépôts à long terme (bons de caisse, comptes à terme et certificats subordonnés) continuent de diminuer. Fin 2019, l'encours s'élevait à 1,320 mia EUR. Ce chiffre est le résultat d'une diminution de 13,51% par rapport à 2018.



Encours crédits

En 2019, l'encours total crédits a augmenté de pas moins de 4,89% par rapport à l'année précédente, pour atteindre 15,5 mia EUR.

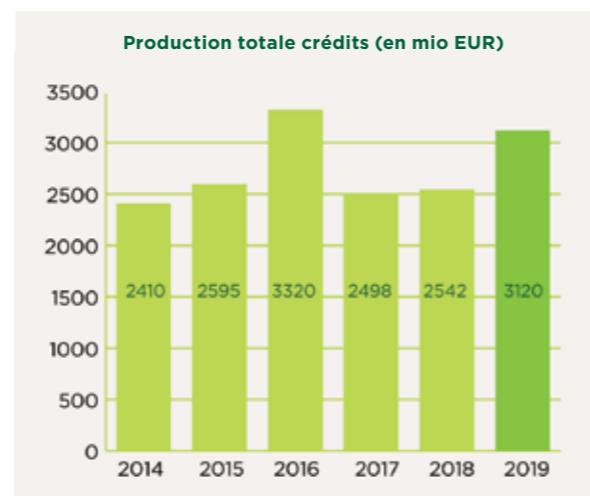


L'encours crédits logement s'est élevé à 11,10 mia EUR, soit une augmentation de 5%. L'encours des crédits aux indépendants et aux petites et moyennes entreprises a augmenté de 7,5% par rapport à 2018. L'encours des crédits aux agriculteurs a augmenté de 0,2%.

Production de crédit

En 2019, la production totale de crédit, hors refinancement internes, a dépassé 3,1 mia EUR, ce qui nous rapproche de l'année record de 2016 et nous fait progresser de 22,75% par rapport à 2018. C'est un résultat particulièrement bon compte tenu de la pression sur le marché du crédit et de la concurrence féroce entre les banques belges. En outre, la décision du

gouvernement flamand de supprimer le bonus logement a provoqué un pic de production en octobre et novembre.



La production élevée de crédits en 2016 peut s'expliquer par les nombreuses opérations de refinancement externe qui ont affecté la production cette année-là.

Crédits aux particuliers

En ce qui concerne les crédits aux particuliers, nous avons atteint en 2019 une production supérieure de 30% à celle de 2018. La raison de cette énorme augmentation est due à la production de crédits logement, où nous avons réalisé pas moins de 32% de plus en 2019 qu'en 2018.

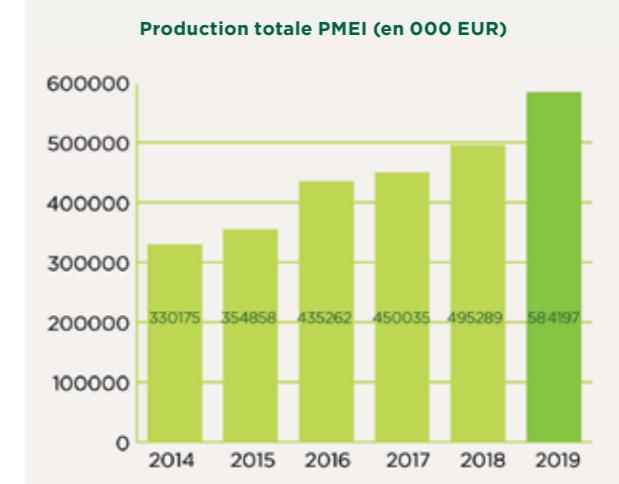
La production de prêts à tempérament (des particuliers) a également augmenté de 26%. C'est nettement mieux qu'en 2018, ce résultat faisant plus que dépasser les chiffres de production de l'année record 2016.

Production crédits aux particuliers (en mio EUR)

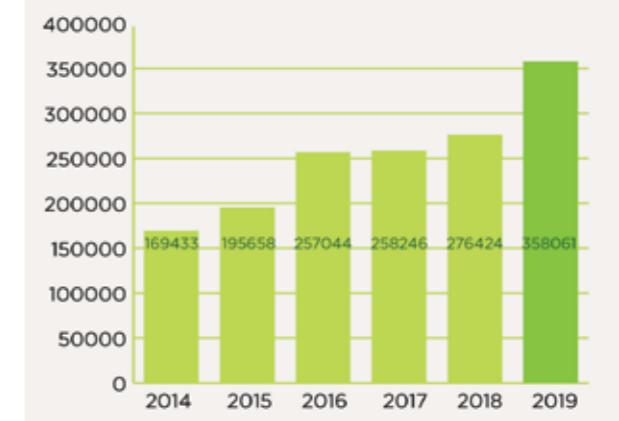


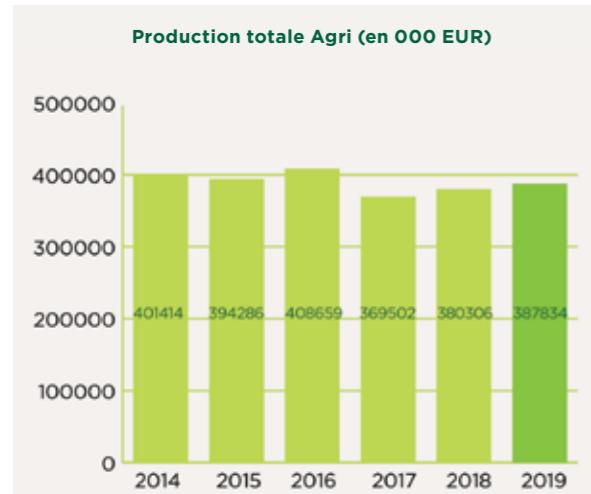
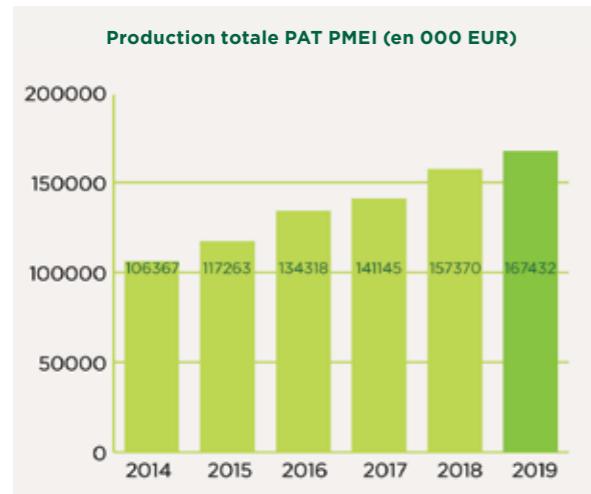
La production totale dans le segment agricole a légèrement augmenté en 2019 et poursuit la tendance positive d'après 2017.

Production totale PMEI (en 000 EUR)



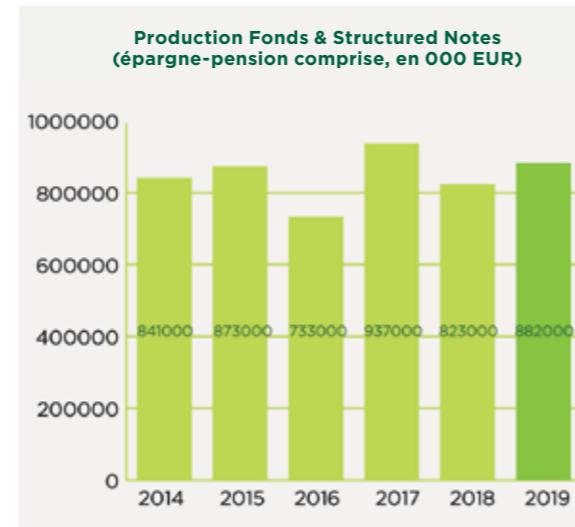
Production totale Crédits d'investissement PMEI (en 000 EUR)





Production de fonds et de Notes

Par rapport à 2018, la production de fonds (hors gestion discrétionnaire) a augmenté de 7,2%. C'est l'un de nos meilleurs résultats depuis 2014.



Résultats financiers

Crelan clôture l'exercice avec un bénéfice net en hausse de 4,5 mio EUR pour atteindre 70,3 mio EUR à la fin de 2019.

Cette évolution est principalement due à l'augmentation de 8,7 mio EUR des produits financiers et d'exploitation, à l'augmentation de 17 mio EUR des frais administratifs, à la reprise nette de 11,4 mio EUR de provisions et enfin à la diminution de 3,2 mio EUR des impôts par rapport à 2018.

Le ratio coûts/revenus (CIR) est passé de 71,79 % à 73,59 % en raison de la hausse des coûts liés à l'IT et de la hausse des frais bancaires.

Le rendement des capitaux propres (ROE) a

légèrement augmenté pour atteindre 6,02 % à la fin de 2019. Avec ces résultats satisfaisants dans le contexte économique actuel, Crelan envisage avec confiance le projet d'acquisition et de fusion prévu.

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.

Résultats de production

En 2019, Crelan Insurance a de nouveau réalisé de forts volumes, liés à la production accrue de crédits logement par les agences Crelan. L'assureur a donc clôturé l'exercice avec un bon résultat.

En 2019, 13.044 assurances de solde restant dû et 6.739 assurances de solde de financement ont été souscrites.

Les agences de Crelan ont souscrit 2.148 assurances solde de financement et les agences d'Europabank, 4.591.

La collecte de primes est passée de 28,09 mio EUR en 2018 à 31,93 mio EUR à la fin de 2019.

Résultats financiers

Crelan Insurance a clôturé l'année 2019 avec un résultat positif (Be Gaap) de 4,81 mio EUR.

RÉSULTATS D'EUROPABANK

En 2019, Europabank a battu des records dans plusieurs domaines.

Résultats de production

La production totale de crédits pour 2019 s'élève à 460,7 mio EUR. Avec ce chiffre, Europabank dépasse son record de production de 2018. De plus, la banque a enregistré un pic de production pendant 9 mois de l'année. La production de crédits assurée par les agences de Crelan a également été couronnée de succès et a augmenté de 5,5%. L'encours total des crédits a augmenté de 10,4%.

Les dépôts de la clientèle ont également fortement augmenté. La croissance s'est élevée à plus de 100 mio EUR, soit une augmentation de 8,4%.

Le chiffre d'affaires des transactions par carte a augmenté de 18,8%, en partie grâce à la collaboration des agences Crelan. La banque a réalisé cette croissance dans un marché où la concurrence des acteurs étrangers est de plus en plus forte et où les prix sont plus serrés. Pour la première fois, le chiffre d'affaires du secteur des cartes a dépassé les 2,5 mia EUR.

Résultats financiers

Le Cost/Income Ratio pour 2019 s'élève à 52,6%, ce qui montre que la banque dispose d'une structure performante et solide.

En conséquence, Europabank clôture l'année 2019 avec un résultat conséquent de 24,8 mio EUR en IFRS

(et 24,4 mio EUR en Be Gaap).

Le rendement des capitaux propres reste à un niveau élevé et s'élève à 16,7% (IAS).

Fonctionnement opérationnel

Europabank compte 47 agences. L'effectif du personnel a augmenté de 5%. Fin 2019, Europabank employait 355 personnes, réparties à parts égales entre les agences et le siège.

Année après année, Europabank continue de mettre l'accent sur l'innovation et les nouvelles technologies.

En 2019, il est devenu possible d'ouvrir des comptes en ligne et les fonctionnalités d'eb-online, la plate-forme de banque en ligne, ont été étendues. En conséquence, les clients peuvent désormais ouvrir un compte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et le service aux clients est amélioré.

Une mise à jour du web scoring a été effectuée, ce qui signifie que les demandes de crédit en ligne sont traitées plus rapidement.

En outre, Europabank a réalisé divers projets tels que RGPD, les paiements instantanés, PSD2 et Itsme.

La banque utilise l'application Itsme comme une alternative à part entière au digipass, permettant aux clients de se connecter et de confirmer les transactions via Itsme. Fin 2019, 12,5% des sessions en ligne utilisaient déjà Itsme comme méthode de connexion. Entre-temps, la banque a intégré l'application Itsme dans diverses applications destinées à ses clients,

courtiers et négociants, ainsi qu'à ses propres collaborateurs.

La modernisation des agences d'Europabank s'est poursuivie, ce qui a permis d'améliorer encore le service et le contact avec la clientèle. Fin 2019, à peine 4 ans après le début du processus de rénovation, quelque 80% du réseau d'agences ont reçu le nouveau look moderne.

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, toutes les entités du Groupe Crelan sous-traitent le front-office de la gestion de leur portefeuille financier à Crelan.



Bilan et compte de résultat

DONNÉES COMPTABLES CONSOLIDÉES EN IFRS

Règles d'évaluation

IFRS 16

Suite aux amendements apportés à la norme IFRS 16 – Contrats de leasing, les entreprises doivent à partir du 1er janvier 2019 présenter les engagements locatifs auxquels elles sont exposées. Ces engagements sont représentés par un droit d'usage ("Right-of-Use") à l'actif; et par une obligation locative ("Lease Liabilities") au passif. La méthode d'évaluation choisie par Crelan est la méthode rétrospective modifiée ("Modified Retrospective Method").

Selon cette méthode, le droit d'usage et l'obligation locative sont recalculés comme si la règle avait été appliquée depuis le début du contrat et avec le taux d'intérêt marginal à la date du 1er janvier 2019.

Les contrats impactés par la nouvelle norme concernent principalement des immeubles loués, des voitures de société et des terminaux de paiement.

Bilan consolidé

Les tableaux ci-après présentent l'évolution des principaux éléments des actifs et passifs consolidés et des fonds propres consolidés entre 2018 et 2019.

Actifs

En ce qui concerne la composition du bilan à l'actif, les actifs financiers restent évalués au coût amorti. Avec 87,4%, 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 8,7%.

Le total bilantaire a augmenté, dans le courant de 2019, de 1.150 mio EUR. À l'actif, c'est la rubrique des prêts et créances à la clientèle qui enregistre la plus forte progression, avec 967 mio EUR.

Cette augmentation est due à une bonne production de crédits, supérieure aux remboursements de 2019. En 2019, la production de crédits s'est élevée à 3,6 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 (+412 mio EUR). Cette progression est due au flux de fonds au passif du bilan (voir ci-après) et des titres de créance du bilan (voir ci-contre), qui ne peuvent pas intégralement être convertis en crédits, ou en hors-bilan.

Suite à l'application de l'IFRS 16 en 2019, le poste Immobilisations corporelles a augmenté de 16,1 mio EUR correspondant aux immobilisations détenues via leasing et qui doivent être reprises à l'actif selon la norme IFRS.

En 2019 une nouvelle ligne est apparue à l'actif «Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées», reprenant l'ensemble des postes d'actif de Crelan Insurance puisque cette entreprise sera vendue en 2020 à l'assureur AXA Belgium. Cette

Actifs (en mio EUR)

	31/12/19	31/12/18	Δ	%
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales	1.877	1.465	412	28,1%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	23	21	2	11,2%
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat	7	7	0	5,8%
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)	9	12	-4	-29,6%
Actifs financiers évalués au coût amorti	18.870	18.329	541	3,0%
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement) aux banques	114	87	27	30,9%
Prêts et créances (y compris contrats de location-financement) aux clients	17.561	16.594	967	5,8%
Titres de créance	1.195	1.648	-453	-27,5%
Dérivés, comptabilité de couverture	29	37	-9	-23,2%
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	599	456	143	31,2%
Immobilisations corporelles	35	20	15	71,9%
Goodwill et immobilisations incorporelles	33	34	-1	-2,8%
Actifs d'impôts	44	52	-8	-15,3%
Autres actifs	13	14	-1	-7,1%
Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées	59	-	59	
Total actifs	21.596	20.446	1.150	5,6%

vente s'inscrit dans le cadre de l'accord global avec le Groupe AXA sur le rachat d'AXA Banque Belgique par Crelan.

Passifs

Le passif du bilan est constitué à 95,7% de passifs évalués au coût amorti. La majeure partie de ce montant (90,2% du total bilancier) concerne les dépôts de la clientèle.

Les passifs financiers évalués au coût amorti ont augmenté de 927 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 125 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 1.024 mio EUR.

Le Groupe Crelan a réussi à attirer des fonds supplémentaires du marché.

Le poste provisions a subi une forte diminution expliquée d'une part, par l'utilisation des provisions constituées en 2016 dans le cadre de la restructuration du réseau et siège de Crelan, mais également suite à la reclassification des provisions techniques de la compagnie d'assurances vers la ligne «Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées».

Et donc en 2019 tout comme pour l'actif une nouvelle ligne est apparue au passif «Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées», reprenant l'ensemble des postes du passif de Crelan Insurance puisque cette entreprise sera vendue en 2020 dans le cadre de l'achat d'AXA Banque.

Passifs (en mio EUR)

	31/12/19	31/12/18	Δ	%
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	24	20	4	18,7%
Passifs financiers évalués au coût amorti	19.452	18.525	927	5,0%
Dépôts	18.234	17.210	1.024	5,9%
d'établissements de crédit	25	43	-19	-43,5%
d'établissements autres que de crédit	18.209	17.167	1.043	6,1%
Titres de créance, y compris les obligations	907	968	-61	-6,3%
Passifs subordonnés	178	242	-64	-26,5%
Autres passifs financiers	133	105	28	27,2%
Dérivés, comptabilité de couverture	683	555	127	22,9%
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	9	5	3	61,8%
Provisions	21	82	-61	-74,2%
Passifs d'impôts	7	14	-7	-50,9%
Autres passifs	101	76	25	32,6%
Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées	35	-	35	
Total passifs	20.333	19.279	1.054	5,5%

Fonds propres

Les mouvements des fonds propres concernent d'une part une augmentation de capital de 53 mio EUR suite à une bonne production des parts sociales en 2019.

D'autre part, les réserves ont augmenté de 42 mio EUR suite à la mise en réserve du résultat de 2018,

après l'affectation du dividende de 24,3 mio EUR aux actionnaires coopérateurs.

Le ratio CAD s'élève à 21,85%, fin 2019, contre 19,19%, fin 2018. Le ratio Tier I est de 21,03% contre 17,76%, en 2018. Ces ratios de fonds propres sont parmi les meilleurs du marché belge.

Fonds Propres (en mio EUR)

	31/12/19	31/12/18	Δ	%
Capital émis	872	819	53	6,5%
Capital libéré	872	819	53	6,5%
Autres fonds propres	-	3	-3	-101,7%
Réserve de réévaluation: variations de la juste valeur des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais de résultats non réalisés	2	4	-1	-41,1%
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pension	-2	-1	-2	311,2%
Réserves (y compris les résultats non distribués)	321	279	42	14,9%
Résultat de l'exercice	70	66	5	6,8%
Total des capitaux propres	1.263	1.167	96	8,2%
Total des passifs et des fonds propres	21.596	20.446	1.550	5,6%

Résultat consolidé

Les produits d'intérêts ont baissé de 15,1 mio EUR en raison de la baisse continue des revenus du portefeuille de crédit. Les charges d'intérêts ont également diminué (-24,3 mio EUR) en raison de la diminution du portefeuille de bons de caisse et des taux toujours fort bas. La somme des produits et des charges d'intérêts a ainsi augmenté (9,2 mio EUR).

Au sein du résultat d'intérêt, il y a aussi une diminution des charges liées aux opérations de couverture suite d'une part à la baisse des taux et d'autre part à cause du fait que le Groupe ait procédé à moins de soutes de swaps que l'année précédente (en 2018 coût supplémentaire de 8,6 mio EUR, en 2019 coût supplémentaire de 4,5 mio EUR).

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 (obligations) arrivant à échéance au cours de l'exercice afin d'obtenir un rendement supplémentaire limité (2,4 mio EUR), mais également des plus-values sur private equity et participations (1,5 mio EUR).

Enfin un revenu réalisé sur la vente des dossiers de crédits dénoncés (0,9 mio EUR). Tout ceci se traduit par un produit de 4,8 mio EUR en 2019, contre 2,9 mio EUR, en 2018.

Les produits d'honoraires et de commissions (activi-

té de fee-business) ont connu une diminution de 1,7 mio EUR en 2019. D'une part, une modification des tarifs au niveau des moyens de paiement (réduction pour les actionnaires coopérateurs) et une baisse de production chez les partenaires d'assurance engendraient des revenus inférieurs.

D'autre part une forte production a résulté en fees plus élevés dans la section du conseil d'investissement.

Les commissions versées aux agents sont en augmentation par rapport à 2018 (+6,0 mio EUR), principalement suite à la hausse aussi bien des commissions sur les produits hors-bilan et actions coopératives que des commissions plus élevées sur l'encours des dépôts (augmentation de l'encours).

Charges administratives et amortissements

Par rapport à 2018, les charges administratives ont globalement augmenté de 17 mio EUR. Les dépenses de personnel restent relativement stables par rapport à 2018. Les frais généraux et administratifs augmentent fortement en raison de la hausse des taxes bancaires, des coûts liés au projet de fusion (6,7 mio EUR) et des coûts informatiques en augmentation.

Les amortissements ont augmenté suite à l'application de l'IFRS16 (leasing).

Le coefficient d'exploitation ou CIR a augmenté à 73,59%, en 2019, par rapport à 71,79%, fin 2018.

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

	31/12/19	31/12/18	Δ	%
Produits et charges financiers et opérationnels	333,6	324,9	8,7	2,7%
Produits d'intérêt	430,8	446,0	-15,1	-3,4%
Charges d'intérêt	-156,2	-180,5	24,3	-13,5%
Dividendes	1,2	0,4	0,8	173,7%
Produits d'honoraires et de commissions	99,3	101,0	-1,7	-1,7%
Charges d'honoraires et de commissions	-99,9	-93,9	-6,0	6,4%
Gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	4,8	2,9	1,9	66,2%
Gains et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	-1,5	-0,2	-1,2	491,8%
Gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	0,5	0,3	0,2	55,7%
Ajustements de la juste valeur lors de comptabilisation des opérations de couverture	-0,9	0,7	-1,6	-224,0%
Réévaluation des différences de taux de change	1,0	0,9	0,1	12,3%
Gains et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	0,0	0,0	0,0	-50,0%
Autres produits opérationnels	54,5	47,4	7,2	15,2%
Autres charges opérationnelles	-0,2	0,0	-0,2	0,0%
Charges administratives	-240,1	-223,1	-17,0	7,6%

	31/12/19	31/12/18	Δ	%
Dépenses de personnel	-93,3	-90,6	-2,6	2,9%
Dépenses générales et administratives	-146,9	-132,5	-14,3	10,8%
Amortissements	-12,0	-10,1	-1,9	18,9%
Immobilisations corporelles	-8,0	-5,2	-2,9	55,7%
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-4,0	-4,9	1,0	-19,7%
Provisions	3,4	-1,1	4,6	-401,2%
Dépréciations	1,2	-5,7	6,9	-121,6%
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	1,2	-5,7	6,9	-121,6%
Actifs financiers évalués au coût amorti	1,2	-5,7	6,9	-121,6%
Total des profits et pertes d'activités ordinaires poursuivies, avant impôts	86,1	84,9	1,3	1,5%
Charges fiscales (impôt sur le résultat) associées au résultat des activités ordinaires	-15,8	-19,1	3,2	-16,9%
Impôts exigibles	-13,7	-14,0	0,2	-1,8%
Impôts différés	-2,1	-5,1	3,0	-58,3%
Profit ou perte (net)	70,3	65,8	4,5	6,8%

Provisions et réductions de valeur

En ce qui concerne l'évolution des provisions, elle est principalement le fruit de l'utilisation comptabilisée en 2019 des provisions pour la restructuration (siège et réseau) constituées en 2016, mais également de la régularisation de ces dernières également comptabilisée en 2019 suite à la nouvelle analyse des besoins de ces provisions (reprise nette de 6 mio EUR).

En 2019, nous constatons que la politique de prêt prudente et le climat économique encore généralement amélioré restent les fondements des corrections de valeur favorables pour les prêts.

Résultat global

Le résultat avant impôt passe ainsi de 84,9 mio EUR à 86,1 mio EUR. Les principaux impacts se situent au niveau de trois éléments: l'augmentation des revenus financiers et d'exploitation pour 8,7 mio EUR, l'augmentation des coûts administratifs pour 17 mio EUR et enfin la reprise nette des provisions et dépréciations pour un montant de 11,4 mio EUR.

Les charges d'impôts ont, quant à elles, diminué de 3,2 mio EUR par rapport à 2018. Cette diminution est en majeure partie expliquée par l'ajustement du taux d'imposition des sociétés.

Le résultat net augmente ainsi de 65,8 mio EUR à 70,3 mio EUR, fin 2019.

Le rendement sur fonds propres s'élevait à 6,02%, fin 2019, par rapport à 5,59% un an plus tôt.

Affectation du bénéfice des différentes entités du Groupe

Le Conseil d'Administration de la SC CrelanCo proposera de verser un dividende de 3% aux actionnaires coopérateurs pour un montant total de 24,5 mio EUR.

Dans un contexte de taux d'intérêt durablement bas, ce dividende témoigne de la résilience du modèle de Crelan.

En raison de la situation spécifique de Covid-19, le Conseil d'Administration demandera en même temps un mandat à l'Assemblée générale pour déterminer la date et les modalités de paiement du dividende conformément à la communication de la Banque Nationale de Belgique (BNB_2020_011). Concrètement, cela signifie que le dividende sera versé au plus tôt en octobre, sous réserve d'un test de liquidité et d'actif net positif à ce moment-là et de l'autorisation des régulateurs. Cette communication a été publiée par la BNB afin d'obtenir une meilleure image de l'impact économique du Covid-19 sur les entreprises.

Événements importants survenus après la date de clôture du bilan

L'année 2020 sera surtout caractérisée comme l'année du coronavirus. L'épidémie de coronavirus a commencé au début de l'année comme un problème chinois isolé, mais s'est rapidement transformée en une pandémie avec pour conséquence une crise économique mondiale.

Cette pandémie a un impact sans précédent sur l'économie et les marchés financiers, mais n'affecte pas les chiffres de l'exercice 2019 publiés dans ce rapport. Aucun autre événement majeur n'a affecté les résultats de 2019.

Toutefois, il est clair que l'épidémie de coronavirus et les mesures prises pour contrôler la propagation du virus auront un impact sur les résultats de 2020. Entre autres, les influences suivantes pourraient se manifester en 2020:

- Les mesures prises par le secteur bancaire en concertation avec le gouvernement - pour soutenir les entreprises et les particuliers qui ont rencontré des problèmes de paiement à la suite de la crise du coronavirus - pèsent également sur la rentabilité et la situation de liquidité de la banque en 2020.
- La liste non exhaustive ci-dessus pourrait nécessiter des ajustements de l'évaluation de certains postes du bilan en 2020.
- Une diminution des volumes vendus pour les crédits et les produits hors bilan car seuls les déplacements urgents sont autorisés, ce qui aura un impact sur les produits de commissions.
- Une diminution de l'activité dans le domaine des opérations de paiement et du traitement des cartes de crédit, car les magasins et les restaurants resteront fermés pendant un certain temps, ce qui entraînera une baisse des recettes.
- La fermeture temporaire d'entreprises et l'introduction du chômage technique parmi les salariés pourraient entraîner des problèmes de paiement tant pour les entreprises que pour les clients particuliers, ce qui pourrait se traduire par des pertes plus importantes sur les crédits en cours. Le remboursement tardif ou le non-remboursement (temporaire) des crédits pourrait avoir un effet négatif sur la position de liquidité de la banque.

Corporate governance

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE DIRECTION

CRELAN SA

La composition du Conseil d'Administration de la SA Crelan (voir p.50) a changé comme suit en 2019:

- Filip De Campenaere, qui assumait la fonction de CFO au sein du Comité de Direction depuis le 1^{er} mars 2017 et qui était également administrateur, a quitté la banque de commun accord le 4 juillet 2019.
- Heidi Cortois, qui occupait le poste de CIO et de COO au sein du Comité de Direction depuis le 1^{er} janvier 2017 et était également administrateur, a quitté la banque le 31 décembre 2019 pour des raisons personnelles.
- En outre, le mandat d'Yvan Hayez en tant qu'administrateur a pris fin le 13 février 2019.

La composition du Conseil d'Administration de la SC CrelanCo (voir p.51) a, en 2019, été modifiée suite à la fin du mandat d'Yvan Hayez, le 13 février 2019.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises en 2019.

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 des Risques, un Comité des Rémunérations et un Comité de Nomination assistent le Conseil d'Administration dans ses

missions. Par ailleurs, le Bureau prépare les Conseils d'Administration.

La banque veille à assurer une composition équilibrée et une bonne représentation de l'actionnaire coopérateur au sein de ses Conseils d'Administration par le biais d'administrateurs ayant des profils d'expertise différents. L'ancrage agricole de la banque s'exprime par une présence importante de représentants de ce secteur dans les Conseils. En outre, quatre administrateurs indépendants - Jan Annaert, Alain Diéval, Catherine Houssa et Agnes Van den Berge - siègent au Conseil d'Administration et dans les Comités pour assurer une prise de décision objective.

Ils surveillent également, entre autres, le respect des règles en matière de gestion des risques, de compliance, d'éthique et de bonnes pratiques au sein de Crelan.

Comité d'Audit

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

La composition des comités, au 31 décembre 2019, est la suivante:

Le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises en 2019. De plus, quatre réunions communes du Comité d'Audit et du Comité des Risques ont eu lieu.

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 2019.

Comité des Rémunérations

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

Le Comité des Rémunérations s'est réuni deux fois en 2019.

Comité de Nomination

Luc Versèle	Président
Jean-Pierre Dubois	Administrateur
Marianne Strelc(*)	Administrateur
Hendrik Vandamme	Administrateur
Agnes Van den Berge	Administrateur indépendant

* À partir du 19 décembre 2019

Le Comité de Nomination s'est réuni deux fois en 2019.

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 www.crelan.be.

Conseil d'Administration de la SA Crelan (31/12/2019)

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
 Ann Dieleman Nommé/renouvellement mandat: 5 juillet 2017
 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: 1er juillet 2014
 Catherine Houssa ⁽¹⁾, administrateur indépendant Nommée/renouvellement mandat: 18 juin 2015
 Robert Joly ^{(2) (3)} Nommé/renouvellement mandat: 23 avril 2015
 Marianne Strel ⁽⁴⁾ 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

Conseil d'Administration de la SC CrelanCo (31/12/2019)

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
 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⁾ Membre du Comité d'Audit

⁽²⁾ Membre du Comité des Risques

⁽³⁾ Membre du Comité des Rémunérations

⁽⁴⁾ Membre du Comité de Nomination (Marianne Strel, à partir du 19 décembre 2019)



Comité de Direction

Après le départ de Filip De Campenaere (CFO) et de Heidi Cortois (CIO et COO), leurs pouvoirs et responsabilités ont été redistribués aux autres membres du Comité de Direction, ce qui donne l'organigramme suivant au 1^{er} janvier 2020:

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

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

* N-2

CRELAN INSURANCE

Le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises en 2019 et n'a pas subi de changements.

Ceci donne la composition suivante du Conseil d'Administration au 31 décembre 2019:

Président:

Philippe Voisin

Administrateurs:

Joris Cnockaert
Ortwin De Vliegher
Jean-Pierre Dubois
Jean-Paul Grégoire
Luc Versele

Les départs de Filip De Campenaere, le 4 juillet 2019, et de Heidi Cortois, le 31 décembre 2019, ont entraîné également une modification au sein du Comité de Direction de Crelan Insurance.

La composition du Comité de Direction, au 31 décembre 2019 est la suivante*:

Président:

Jean-Paul Grégoire (CEO)

Membres:

Joris Cnockaert (CRO)

* le Comité de Direction du 21 janvier 2020 a décidé de proposer Wouter Van Houtte (Directeur Reporting & Contrôle de Gestion chez Crelan SA) comme nouveau membre du Comité de Direction, sous réserve de l'approbation de la Banque Nationale de Belgique.

EUROPABANK

Le Conseil d'Administration est composé de onze

membres, dont cinq représentent l'actionnaire principal, la SA Crelan, quatre membres du Comité de Direction et deux administrateurs indépendants.

La composition du Conseil d'Administration, au 31 décembre 2019, est la suivante:

Président:

Philippe Voisin

Administrateurs:

Jan Annaert (administrateur indépendant)
Gérald Bogaert (membre du Comité de Direction)
Marc Claus (membre du Comité de Direction)
Joris Cnockaert
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

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2019. Le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations fonctionnent sous l'autorité du Conseil d'Administration.

La composition du Comité de Direction, au 31 décembre 2019 est la suivante:

Président:

Rudi Vanlangendyck

Administrateurs Directeur:

Gérald Bogaert
Marc Claus
Luc De Wilde

RAPPORT DU 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 au contrôle 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 2019, 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 19 décembre 2019 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 des Rémunérations 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 des Rémunérations 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 des Rémunérations 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 Politique de Rémunération a été approuvée par le Conseil d'Administration, le 19 décembre 2019, sur avis du Comité des Rémunérations.



La rémunération des membres du Comité de Direction comprend une partie fixe et une composante variable. Pour la partie variable, le Comité des Rémunérations 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 des Rémunérations, 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 des Rémunérations, 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.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du total des rémunérations versées par la banque en 2019:

Total des rémunérations (mio EUR)	Rémunération fixe	Rémunération variable
Adm. de Crelan SA	2,22	0,42
Adm. du Groupe Crelan	3,59	0,68

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 et Compliance veillent 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 a, conformément à l'article 31 §2 de la Loi du 25 avril 2014 relative au statut et à la surveillance des établissements de crédit, évalué la structure, la taille, la composition et les 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.

Sur la base des résultats de cet exercice, le Comité de Nomination a pu évaluer si toutes les connaissances, compétences, diversité et expérience sont présentes et équilibrées et a fait des recommandations au Conseil d'Administration concernant d'éventuels changements.

Crelan

une banque en évolution

INITIATIVES ENVERS LES CLIENTS

'Ensemble pour une autre banque'

Le slogan 'Ensemble pour une autre banque', qui résume avec force l'identité coopérative de la banque occupait, en 2019 également, une place centrale dans nos communications aux clients. Pour présenter ses produits et services, Crelan a utilisé divers canaux.

Ainsi, le site internet a de nouveau été utilisé intensivement pour la communication de notre marque et de nos produits. Cela s'est traduit par un accroissement significatif des investissements dans divers canaux de marketing et de communication numériques. Nous avons ainsi fait la promotion, entre autres, du canal de vente en ligne pour les prêts à tempérament et mis notre offre de placement sous les feux de la rampe grâce à la campagne automnale Wake Up. Un certain nombre d'agents de Crelan ont joué un rôle principal dans cette campagne.

Les messages numériques se sont également concentrés sur la notoriété et l'image. Crelan a souvent utilisé des images et des messages ludiques sur les médias sociaux, donnant le rôle principal à des sportifs de renommée, sponsorisés par la banque.

En 2019, nous avons également lancé notre propre chaîne de télévision Crelan. Grâce à ce canal de publicité numérique, nos agents informent les clients de tout ce qui se passe chez Crelan.

Dans les médias traditionnels, Crelan a communiqué

au travers de campagnes radio sur les thèmes du logement et des placements. Les différents spots de ces campagnes ont mis en évidence la valeur ajoutée qu'offre le conseil personnel d'un agent Crelan lors de la prise d'une décision aussi importante par le client. Crelan est également toujours présente dans le paysage audiovisuel public flamand en tant que sponsor de plusieurs programmes à succès.

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

En plus, Crelan a également soutenu l'action 'Opération Pièces Rouges' de Bel-RTL et du Télévie, dans le but de collecter des fonds pour la lutte contre le cancer. Cette action a été un franc succès. Plus de 26.000 tirelires ont été distribuées via les agences Crelan et 36 tonnes de pièces ont été collectées.

Une offre de produits élargie grâce à des partenariats

Partenariats pour les assurances non-vie et les assurances vie

Crelan a poursuivi les accords de coopération avec Allianz et Fidea. Les deux assureurs étaient les partenaires exclusifs de Crelan dans leur domaine d'assurance: Allianz pour les assurances-placements (branche 21 et 23) et les solutions d'assurance pour la constitution et la protection des pensions (épargne fiscale et non fiscale) et Fidea pour les assurances non-vie et vie.



Le 25 octobre, Crelan et le groupe AXA ont annoncé un accord sur un partenariat élargi. Outre l'acquisition d'AXA Banque par Crelan, la branche bancaire belge de ce groupe international, et le transfert de Crelan Insurance à AXA Belgium, la branche d'assurance belge du groupe AXA, cet accord prévoit également un accord de distribution des polices d'assurance non-vie d'AXA par l'intermédiaire des agences Crelan. Dès que l'accord sera approuvé par les régulateurs, la banque lancera cet accord de distribution. Cela signifie qu'à ce moment, les agents Crelan pourront proposer aux clients la large gamme d'assurances non-vie d'AXA en plus de l'offre vie déjà connue d'Allianz.

Partenariats pour les placements bancaires

Crelan a également poursuivi sa collaboration avec Econopolis Wealth Management, la société de gestion autour de Geert Noels. Cette collaboration comprend à la fois les compartiments de la SICAV Crelan Fund, dont Econopolis Wealth Management gère le portefeuille d'investissement, et les compartiments de la SICAV de droit luxembourgeois EconoPolis Funds.

"Exponential technologies" a été lancé avec succès en 2019 en tant que deuxième compartiment de la SICAV Econopolis Funds, dont Crelan est le distributeur.

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 2019 avec un certain nombre de fonds qui mettent l'accent sur la durabilité.

Au sein de la SICAV Crelan Invest, dont Amundi est responsable de la gestion du portefeuille d'investissement, nos 3 fonds profilés (Conservative, Balanced et Dynamic) ont atteint la barre de 250 mio EUR moins de deux ans après leur lancement. 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, Goldman Sachs et CACIB.

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.

De l'attention pour les placements durables

Pour les consommateurs, la durabilité est de plus en plus importante, y compris pour les produits dans lesquels ils investissent. Le terme 'durabilité' pouvant souvent être interprété de différentes manières, la fédération faîtière des banques, Febelfin, a élaboré une norme de qualité pour les produits financiers durables. Les produits qui répondent à cette norme, et qui sont de préférence encore plus ambitieux,

reçoivent un label de durabilité. Grâce à ce label, les consommateurs peuvent être sûrs que le produit répond à un certain nombre d'exigences de qualité et que leur argent va à des entreprises qui sont également réellement engagées dans la durabilité.

En tant que banque coopérative belge, Crelan a également le souci de la durabilité et veut répondre à la demande croissante des clients pour des investissements socialement responsables.

Les fonds suivants de la gamme Crelan ont déjà reçu le label de durabilité Febelfin en 2019:

- Crelan Fund Econofuture
- Crelan Fund Econostocks
- Crelan Fund Sustainable
- KBI Institutional Water Fund
- Crelan Pension Fund Stability
- Crelan Pension Fund Balanced
- Crelan Pension Fund Growth

En outre, Crelan a également lancé un nombre de Notes avec un indice d'actions « sustainable » durable comme valeur sous-jacente.

536 agences au service du client

Au 31 décembre 2019, Crelan comptait 536 agences réparties sur l'ensemble du territoire belge, soit une diminution de 50 agences par rapport à fin 2018.

Cette baisse est la conséquence de notre processus continu d'optimisation. Les agences 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 diminution du nombre d'agences, nous restons solidement ancrés au niveau local, avec un vaste réseau d'agents bancaires et d'assurance indépendants qui servent d'interlocuteurs permanents pour les clients. Ils sont chargés de fournir des conseils personnalisés aux individus, aux familles et aux entreprises pour les aider à orienter leurs projets et leurs plans de croissance.

À l'exception de l'agence du siège à Bruxelles, tous les points de vente Crelan sont gérés par des agents indépendants qui sont proches du client et sont donc en mesure de répondre rapidement à ses besoins.

Environ la moitié des agences sont équipées d'un ou plusieurs terminaux selfbanking, généralement dotés de fonctionnalités étendues.

Des centres de compétences pour le conseil aux 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



Découvrez myCrelan, votre banque en ligne



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. Crelan veut également être une référence dans le domaine du conseil pour ces clients professionnels. Pour ce faire, Crelan travaille avec des centres de compétences spécialisés. Il s'agit d'agents qui, en plus de conseiller les clients particuliers, ont également acquis un grand savoir-faire dans l'assistance aux clients professionnels et sont donc les mieux placés pour les conseiller.

Ces centres de compétences sont visibles pour les clients et les prospects grâce un «label» appliqué en vitrine extérieure.

Les centres de compétences coopèrent également avec les agences de leur voisinage ne disposant pas de ces connaissances. Dans ce cas, par exemple, les clients professionnels peuvent continuer à compter sur leur agence de confiance pour les services de base, tandis qu'ils peuvent se tourner vers le centre de compétences pour des conseils spécialisés. En fonction des besoins du client, l'agence prendra contact avec le centre de compétences le plus proche.

Nous continuons également à investir dans les connaissances et les compétences des collaborateurs par le biais de la formation, avec l'intention d'augmenter encore le nombre de centres de compétences.

Élargissement de l'offre numérique

En 2019, Crelan a continué à investir dans l'expansion de ses services numériques:

- En septembre, l'application Crelan Online a été complètement remplacée par le nouvel outil de banque en ligne myCrelan. Les deux applications ont été disponibles côté à côté pendant un certain temps, afin que tous les clients puissent passer à leur propre rythme. Une bonne préparation et une communication approfondie aux clients ont assuré une transition en douceur.
- Nous avons étendu les fonctionnalités de myCrelan et de l'application Crelan Mobile avec des aperçus des produits de placement et des crédits, la visualisation et la gestion des profils MiFID, l'achat en ligne d'actions coopératives, la gestion et l'investissement supplémentaire dans l'épargne pension et les paiements futurs. Il est désormais également possible de modifier les paramètres de la carte de débit en ligne. En outre, les clients peuvent lire leur carte d'identité électronique, via myCrelan et nos terminaux de paiement, lorsqu'elle expire ou en cas de changement d'adresse.
- Le processus d'accueil de nouveaux clients en ligne a été développé et automatisé au cours de l'année dernière. Lors de la prochaine phase finale, Crelan mettra en place un système d'onboarding entièrement automatisé.

Une collaboration intelligente

Le 12 novembre, Crelan, AXA Banque, Argenta, bpost et vdk bank ont annoncé la gestion conjointe de leur parc de distributeurs automatiques de billets via la coentreprise Jofico.

Dans l'intervalle, Jofico a conclu un contrat de service avec le fournisseur Diebold Nixdorf, qui louera les distributeurs automatiques aux banques concernées. Diebold Nixdorf sera également responsable de l'entretien, du remplacement et de l'installation des distributeurs. Les banques participantes maintiendront leur propre stratégie commerciale. Les distributeurs de billets ne seront donc pas proposés en marque blanche, mais sous le logo de la banque concernée.

Grâce à cette collaboration intelligente, Crelan, AXA Banque, Argenta, bpost et vdk bank pourront continuer à offrir un service de haute qualité de manière plus efficace et plus économique, malgré la baisse des besoins en liquidités.

INITIATIVES POUR LE PERSONNEL

Au 31 décembre 2019, le Groupe Crelan compte 1.120 collaborateurs, dont 751 travaillent pour Crelan, 14 pour Crelan Insurance et 355 pour Europabank.

A côté de ce personnel salarié réparti dans les différentes entités du Groupe, 1.652 collaborateurs travaillent dans le réseau d'agents de Crelan avec le statut d'agent délégué ou d'employé salarié d'un agent délégué. En conséquence, le nombre total de collaborateurs pour le Groupe Crelan s'élève à 2.772.

Bien que l'effectif ait globalement diminué, principalement en raison du non-remplacement des collabo-

rateurs partis à la pension, Crelan a également embauché 28 nouveaux employés en 2019, dont 22 avec un contrat à durée indéterminée.

Spécialisation dans la structure des RH pour un accompagnement optimal des collègues

En 2019, Crelan a décidé de diviser le domaine des ressources humaines en deux directions, à savoir People & Talent Management et Compensation & Benefits.

Ainsi, Compensation & Benefits peut concentrer toute son attention sur le développement d'une politique de rémunération moderne et sur la fourniture d'un service sans faille pour les activités quotidiennes de Compensation & Benefits.

Les équipes People & Talent Management sont engagées dans le talent acquisition, le career & talent management, le learning & development, le performance management et le bien-être et la prévention.

Cette division permet aux deux directions d'appliquer leur expertise de manière optimale et Crelan s'efforce de trouver un bon équilibre entre toutes les composantes des ressources humaines.

Recrutement

2019 a été une année intensive en termes de recrutement, avec même un pic de 45 postes vacants à un moment donné. Au total, Crelan a pu pourvoir 63 postes vacants, dont plus de 40% grâce à la mobilité interne. Un nouveau système de reporting a été mis en place pour mieux suivre le processus de recrute-



ment et cartographier le flux des candidats.

Les entretiens de carrière pour prendre soin du capital humain

En 2019, une attention particulière a été accordée aux entretiens de carrière. Après tout, sur un marché du travail tendu, il ne s'agit pas seulement d'attirer les talents, mais aussi de les retenir. Les entretiens de carrière pour prendre soin du capital humain est une des façons dont Crelan travaille sur la rétention.

Pour les grands domaines, un talent review a été mis en place. En collaboration avec la direction, un aperçu des compétences disponibles et des projets et évolutions prévus a été établi. Cette vue d'ensemble nous permettra d'anticiper les besoins futurs et de prévoir une affectation continue des fonctions critiques.

Initiatives par et pour les collaborateurs

La cohésion sociale dans l'entreprise garantit une bonne ambiance, du plaisir au travail et de bons résultats. Chez Crelan, il y a donc place pour des initiatives qui soutiennent cette cohésion.

- En 2019, une initiative de jeunes a été lancée dans la banque sous le nom de Young@Crelan. L'objectif est de réunir les collègues de moins de 37 ans afin qu'ils puissent mieux se connaître, construire un réseau interne et encourager une meilleure collaboration entre les différents services. Au cours de sa première année d'activité, le groupe de travail a déjà organisé diverses activités telles qu'une réunion kick-off, une journée familiale à la foire agricole de Libramont, un Crelan Inspirations avec divers intervenants sur les Fin Techs et une Crelan Kicker Cup.

- Les 'œuvres sociales' ont été rebaptisées Together@Crelan et les activités ont été redéfinies. Le groupe de travail, qui peut compter sur de nombreux bénévoles enthousiastes, organise des activités en dehors du contexte professionnel avec une approche sociale, familiale, sportive ou culturelle et propose un certain nombre d'initiatives sociales. Un certain nombre d'attentions pour le personnel et leurs familles sont également prévues, chaque année.

Learning & Development & Performance Management

En plus de 140 participations à des formations externes, la banque a également organisé 305 séances de formations internes. Les formations qui se distinguent le plus sont les suivantes:

Le projet Talent Management

Ce projet a débuté par une réunion d'information au cours de laquelle l'orateur principal, Luk Dewulf, a expliqué comment pouvoir tirer parti de son talent et quels avantages cela offre. Chaque collaborateur de Crelan a ensuite eu accès à l'outil talentbuilder.com, où il a pu découvrir ses talents.

Par la suite, lors de sessions individuelles de "Speed Talent Date", les collaborateurs ont été accompagnés à faire le point sur leurs plus grands talents et sur la façon dont ils peuvent les faire ressortir encore mieux.

En automne, Crelan a ensuite lancé son Talent Academy présentant un large éventail de formations sur l'orientation client, l'efficacité, le talent, le bien-être et

les compétences numériques.

Apprentissage numérique

Nous focalisons de plus en plus sur l'apprentissage numérique. En 2019, la banque a organisé, entre autres, des formations en ligne sur la sensibilisation à la sécurité et sur des thèmes techniques tels que «Le nouveau Code des sociétés et des associations», qui offre aux employés la possibilité d'approfondir ce nouveau sujet via un module d'introduction en ligne sur la plateforme Febelfin-Academy. Depuis 2018, les collaborateurs peuvent également participer aux webinaires mensuels d'Econopolis et ainsi se tenir au courant de l'actualité macroéconomique.

Un nouveau programme d'apprentissage mixte pour les collaborateurs d'agence, qui débutera en 2020, a été lancé en 2019. La formation est destinée aux conseillers à la clientèle débutants afin de les familiariser et de les guider dans leur nouveau travail.

Leadership

Le manager joue un rôle de plus en plus essentiel dans l'utilisation et le développement des talents. Crelan veut soutenir ses managers dans cette démarche et a lancé un "trajet leadership" en organisant des ateliers "Insights Discovery". Ces ateliers avaient pour but d'en apprendre davantage sur le style personnel des managers et sur la façon de l'aligner sur les autres afin de renforcer les performances, la collaboration et l'atmosphère au sein de l'équipe. Le trajet sera poursuivi en 2020 et se concentrera alors spécifiquement sur la gestion du changement et le leadership axé sur les résultats à

partir du rôle de people manager.

Un nouveau modèle de fonction

Crelan a développé un nouveau modèle de fonction dans le but de donner aux collaborateurs un meilleur aperçu des possibilités de progression dans leur carrière chez Crelan et de développer leurs talents dans cette direction. À cette fin, des fonctions ont été cartographiées sur la base de descriptions génériques et des voies de croissance ont été tracées. De cette manière, Crelan veut offrir à ses collaborateurs un soutien maximal dans leur employabilité et les encourager à réaliser leurs ambitions personnelles.

Unification de la structure de rémunération

Le 10 mai 2019, une CCT d'entreprise a été conclue réglementant l'unification de l'évolution des salaires. Désormais, l'évolution des salaires de tous les collaborateurs, quel que soit leur passé historique - ex-Centea ou ex-Crédit Agricole - se fera de la même manière.

Rénovation du restaurant d'entreprise

Pendant les mois d'été, le restaurant d'entreprise a été entièrement relooké. Le nouveau restaurant d'entreprise est désormais un lieu d'ambiance où les collaborateurs et les hôtes peuvent bénéficier chaque jour d'un dîner léger, savoureux et varié. Le nouvel espace de détente, qui est adjacent au restaurant, est également devenu un pôle d'attraction.

Régime de fin de carrière

Quelque 45 salariés ont répondu à une proposition de régime de fin de carrière. Cela leur permet de

terminer leur carrière chez Crelan en beauté. Pour Crelan, le programme fait partie du plan «Fit for the Future».

Bien-être et prévention

En 2019, les initiatives de bien-être et de prévention suivantes ont favorisé un environnement de travail sûr et agréable:

- Une procédure d'accueil actualisée pour les nouveaux collaborateurs et les étudiants jobistes;
- Une formation 'gestion du stress' comme offre non contraignante pour les collaborateurs intéressés;
- Une répétition des ateliers "DEA", au cours desquels les collaborateurs apprennent ce qu'il faut faire quand une personne est inconsciente et comment utiliser un DEA (défibrillateur);
- La nomination et la formation de responsables d'évacuation permanents. Lors de l'exercice d'évacuation à Berchem, cela a déjà permis de s'assurer que l'évacuation s'est déroulée sans problème;
- Des formations spécifiques pour les collaborateurs des Services Facilitaires qui effectuent des travaux au réseau électrique ou utilisent le chariot élévateur ou l'échafaudage suspendu.

Care@crelan

Care@crelan est une nouvelle mesure qui sera dé-

ployée en 2020, mais qui a été préparée en 2019 par People & Talent management en concertation avec les représentants du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail et du Service de prévention externe Securex.

Avec care@crelan, Crelan veut assurer le suivi des absences de longue durée non planifiées pour cause de maladie, d'accident privé ou d'accident du travail grâce à une politique positive. Ce faisant, Crelan veut limiter autant que possible, voire prévenir, les conséquences néfastes de l'absence pour les collaborateurs, les collègues, le supérieur immédiat et ses clients. L'absence pour cause de maladie n'est bien sûr pas remise en question.

Crelan souhaite exercer un impact positif sur le processus que parcourt chaque employé absent depuis longtemps et qui, après avoir récupéré, envisage de reprendre le travail.

Analyse des pratiques RH: Crelan 'Top Employer 2019'

Le 5 février 2019, Crelan a reçu, grâce à sa bonne gestion du personnel, le certificat Top Employer Belgique pour la quatrième 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

DÉVELOPPEMENTS INFORMATIQUES ET PROJETS EN COURS DE DÉVELOPPEMENT

Une nouvelle organisation informatique axée sur le client avec des collaborateurs engagés

Une nouvelle structure avec...

Après une préparation approfondie au cours du second semestre 2018, la nouvelle organisation informatique a été mise en place, début 2019.

La nouvelle structure est axée sur une forte orientation client et sur la fourniture de services et de solutions technologiques fiables, précieux et inno-

vants qui favorisent une expérience client moderne.

Pendant la transition, une grande attention a été accordée à la continuité des services de la banque. Au cours de l'année, la transformation vers la nouvelle méthode de travail a été systématiquement initiée.

Toutes les équipes informatiques exercent désormais la responsabilité de bout à bout - à la fois la construction et l'exploitation - d'une partie du paysage des applications de la banque.

La méthode de travail agile est accélérée grâce au coaching de toutes les équipes et de tous les collaborateurs. Cela porte de plus en plus ses fruits. Au cours de l'année, l'informatique a répondu avec succès à toutes les attentes du business pour lesquelles elle s'était engagée.

.... des collaborateurs engagés

Dans la mission de l'informatique, nous avons mis l'accent sur l'engagement de nos collaborateurs. Nous voulons créer des opportunités pour un développement et un épanouissement personnels, et offrir des perspectives de carrière à long terme.

Le département informatique est donc un pionnier dans l'introduction d'un nouveau modèle de fonction pour la banque, à partir de janvier 2020.

Le nouveau modèle de fonction sera un élément central de la politique du personnel, sur laquelle reposent le talent et performance management, ainsi que le learning & development.

L'avenir

Cloud privé et public

Après avoir transféré la gestion de nos centres de données à notre partenaire Cegeka, en 2018, nous avons maintenant atteint la phase 'steady state' (état stable). Tous les processus de base fonctionnent maintenant à plein régime et les équipes de Crelan et de Cegeka sont bien en phase les unes avec les autres.

En 2019, nous avons donc tourné notre regard vers l'avenir. Nous travaillons actuellement à la réalisation de notre stratégie multi-cloud, grâce à laquelle les charges de travail des applications peuvent passer de notre cloud privé à un cloud public de manière transparente. Cela nous permettra de toujours trouver l'équilibre optimal entre la sécurité, la robustesse, la flexibilité et le coût de nos opérations d'une manière sûre et économique.

Transformation de notre architecture informatique

Avec la nouvelle organisation informatique, le signal de départ a également été donné pour la transformation de notre architecture informatique. Les principes, normes et lignes directrices sont adaptés et créés, le cas échéant. Les choix technologiques sont faits consciemment afin de construire les fondations et les éléments constitutifs de notre future 'maison'.

Ce faisant, nous voulons pouvoir réaliser les transformations de la banque plus rapidement et à moindre coût. Nous voulons ainsi pouvoir continuer à agrandir ou à modifier notre 'maison' sans avoir à en poser les fondations encore et encore. À cette fin, nous allons enrichir notre ensemble de capacités informatiques de nouveaux composants que les futurs projets de transformation pourront utiliser facilement. Cela

permettra au service informatique de se concentrer de plus en plus sur les besoins purement fonctionnels, sans avoir à redéfinir les exigences non fonctionnelles récurrentes (telles que la sécurité, la stabilité, la performance la redondance, l'évolutivité...) et également les éléments fonctionnels (tels que la gestion des documents, l'archivage, la signature électronique...).

De plus, ce travail d'architecture est fondamental pour la réalisation de notre stratégie omnicanale, et l'accélérera.

Partenariat avec le Groupe AXA et acquisition d'AXA Banque

Au cours des phases due diligence-, pre-signing et pre-closing des discussions avec le Groupe AXA, une équipe informatique, assistée par des conseillers externes, a fourni un travail intensif et qualitatif. En attendant l'accord des régulateurs, nous préparons, dans la mesure du possible, la transformation de notre futur paysage d'applications.

Ce projet permettra à l'informatique de réaliser des synergies significatives, d'accroître encore la maturité de nos opérations et d'augmenter notre capacité à relever les défis futurs avec confiance et compétence.

Projets réalisés

Le PSD2 en bonne voie

Le PSD2 (Payments Service Directive) étend le champ d'application des services de paiement à de nouveaux acteurs non bancaires. Ces tiers peuvent accéder au compte de paiement du consommateur par l'intermédiaire des banques, sous réserve du consentement explicite du consommateur et uniquement dans le cadre des services de paiement offerts. Crelan a mis à



disposition les fonctionnalités légalement établies en temps utile. Entre-temps, notre toolbox s'est encore élargie d'API pour toutes sortes de paiement. Outre la partie juridique, nous nous préparons également à élargir l'offre commerciale après la création de la fonctionnalité pour l'agrégation des comptes. À ce moment, les clients pourront ajouter leur compte à vue détenu auprès d'une autre institution financière à myCrelan et à l'application Crelan Mobile.

Des processus plus efficaces

Nous avons amélioré l'efficacité grâce à l'introduction de:

- RPA, une application qui permet d'automatiser les processus administratifs;
- L'automatisation du calcul des provisions de crédits;
- KTA, une simplification du processus de scanning de documents;
- SAS, une application qui automatise le fonctionnement de l'équipe ALM et crée des rapports.

Projets en développement

Un nouvel outil de placement

En 2019, nous avons conclu un accord avec le fournisseur Comarch pour la mise en service d'une application qui prendra en charge l'ensemble du processus, de l'achat à la vente des placements.

Cet investissement apportera une valeur ajoutée considérable au cours du processus de conseil à nos clients et agents en optimisant:

- Des rapports d'investissement & des aperçus du portefeuille;
- Des calculs de rendement;
- Un aperçu via myCrelan;
- Un accompagnement de l'ensemble du processus

de placement en une seule application.

Nous prévoyons de lancer la première phase dans nos agences en juin 2020, suivie d'une deuxième phase en novembre au cours de laquelle l'application sera également mise à la disposition des clients en ligne.

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.

Pour la politique financière, les risques de taux d'intérêt, d'option et de liquidité sont mesurés dans le cadre de divers scénarios de stress simulés. Le cadre des limites imposées et approuvées garantit qu'en aucun cas la rentabilité et la solvabilité ne puissent être compromises.

La politique d'investissement dans le portefeuille obligataire n'a pas changé en 2019. Le portefeuille fait partie du tampon d'actifs très liquides pour couvrir les périodes futures de stress de liquidité. En effet, les obligations sont facilement mobilisables en les utilisant comme garantie dans les prêts interbancaires.

En raison de taux d'intérêt relativement bas en 2019, la banque a choisi d'utiliser l'excédent de liquidités dans le portefeuille de crédits plutôt que dans le portefeuille obligataire. Les durées moyennes de production des crédits 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. C'est pourquoi Crelan a régulièrement recours à la couverture par des swaps de taux d'intérêt.

Crelan

une banque sûre

Au sein de la banque, différents départements sont responsables de la gestion des risques. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des activités les plus importantes pour garantir que Crelan est et reste une banque sûre.

GESTION GÉNÉRALE DES RISQUES

Le Risk Management se concentre sur différentes spécialisations:

- Identification, mesure, surveillance et contrôle des risques crédit, financiers, opérationnels et de la sécurité IT;
- Émission d'avis dans tous les (plus gros) crédits à présenter au Comité de direction;
- Développement et validation des modèles internes utilisés dans le cadre de l'IRB (approche Internal Rating Based) et d'IFRS 9;
- Préparation, coordination et validation des rapports réglementaires tels que le RACI (Rapport Annuel Contrôles Internes), l'ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process), l'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.

La BNB a inspecté les modèles internes de la banque en 2019. Cette inspection a été jugée positive dans

l'ensemble. Le dispositif IRB de Crelan a été reconfirmé et un certain nombre de mesures correctives sont actuellement mises en œuvre. Cela a permis une réduction des actifs pondérés en fonction des risques et une augmentation du ratio de solvabilité d'environ 2%.

La banque a également mis en place un Risk Appetite Framework qui prend en compte un certain nombre d'indicateurs clés pour la solvabilité, la liquidité, la rentabilité et d'autres paramètres du portefeuille de crédits. Le respect des limites est contrôlé au moins une fois par trimestre.

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 sont actualisées tous les ans dans le cadre du risque de crédit global de la Banque et sont 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 spécifique, 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, un modèle développé par le département Risk Management Finance, 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;
- des ratios pour le risque de liquidité (LCR).

Le département ALM est responsable du suivi du risque de taux, du risque d'option et du risque de liquidité au sein de la Banque. Le développement des modèles servant à l'identification, à l'analyse, à la surveillance et au rapportage de ces risques au sein de la Banque est réalisé par ce département. 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 deuxième ligne de ces limites financières en validant de manière indépendante les données communiquées par l'ALM et la Politique Financière. De cette façon, Crelan veut exclure les erreurs dans les rapports destinés aux

autorités de régulation, au Comité financier, au Comité de Direction et au Conseil d'Administration.

Risques opérationnels

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

L'équipe Operational 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 et qui y sont sensibilisés.

Les 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. Cet instrument continuera d'être développé et étendu à plusieurs départements.

Les risques de Sécurité informatique

Le secteur financier est actuellement souvent la cible d'attaques contre les barrières de sécurité qu'il a mises en place. En tant qu'entreprise, il est important de surveiller en permanence et d'adapter le fonctionnement et l'organisation de manière adéquate aux risques. En 2019, Crelan a adapté sa structure de contrôle dans ce contexte et l'a encore élargie, notamment par le biais de postes vacants supplémentaires. La banque a divisé ses activités de sécurité en deux niveaux, une première ligne qui se concentre sur le suivi opérationnel et une seconde ligne qui se concentre sur la description des risques, l'élaboration des politiques et la réalisation de contrôles.

Pour faire face à ces risques croissants, la banque a établi une feuille de route visant à renforcer davantage les aspects liés à la sensibilisation interne, aux techniques de piratage et d'hameçonnage...

Dans le cadre d'un programme d'amélioration continue avec des mesures et un suivi accrues, l'infrastructure de la banque a été davantage sécurisée. Divers projets relatifs à cette sécurité interne ont été

réalisés. Ce programme est également axé sur les services électroniques à la clientèle et sur la sensibilisation des clients à la sécurité bancaire. En 2019, le service Compliance par exemple a de nouveau consacré beaucoup d'attention à la sensibilisation au phishing, à la fraude et à la protection de la vie privée.

Les accords que nous avons conclus avec les fournisseurs sur la sécurité, entre autres, de la protection des données à caractère personnel et des activités externalisées ont été renforcés et strictement contrôlés.

Ces éléments font bien entendu l'objet d'un contrôle répété des première et deuxième lignes de défense.

Enfin, Crelan a investi dans la préparation de la future infrastructure et organisation de la banque en vue de l'acquisition et de l'intégration d'AXA Banque. Bien entendu, ces projets incluent dès le départ une sécurité tournée vers l'avenir.

Recovery Plan

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, quatre options de rétablissement possibles ont été identifiées, qui peuvent être mises en œuvre rapidement et, si nécessaire, 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.

Lors de l'évaluation des exigences de fonds propres, la qualité et la pertinence des modèles internes jouent un rôle important. La solvabilité dépend à la fois du montant des fonds propres et de la qualité (plus ou moins risquée) des actifs. Le niveau de risque est donc principalement basé sur la pondération du risque attribuée aux différents actifs. Cette pondération des risques est à son tour principalement le résultat des prédictions de défaut et de pertes potentielles faites par les modèles internes (IRB).

Le dispositif IRB est périodiquement examiné et validé par Crelan et l'organisme de réglementation. La BNB a reconfirmé la pertinence du système IRB de Crelan en 2019.

La qualité de nos modèles et les risques qui en découlent montrent que la banque développe une approche très prudente du risque, grâce à laquelle nous avons un ratio de solvabilité CET1 de +/- 21% fin 2019.

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 s'est poursuivie début 2019.

COMPLIANCE

Protection des données

La nouvelle législation sur la protection de la vie privée (RGPD), qui est entrée en vigueur en 2018, a continué à faire l'objet d'une grande attention en 2019, tant dans l'opinion publique qu'au sein de la banque. Crelan a sensibilisé ses collaborateurs par deux éditions du bulletin interne mensuel 'Info-Compliance' et par la formation des agents 'Compliance Actua'. Nous avons notamment traité un certain nombre de principes et de conseils sur la manière d'éviter les fuites de données.

Les collaborateurs ont été très intéressés par ces initiatives. En outre, la banque a travaillé sur une mise à jour de la politique générale de confidentialité, de la politique en matière de cookies et sur un ajustement de la fenêtre contextuelle des cookies. Certains ajustements informatiques prévus ont également été préparés.

Des conseils d'investissement clairs

Suite à la directive MiFID II, qui est également entrée en vigueur en 2018, Crelan a fourni aux clients investisseurs les premiers rapports annuels au début de 2019.

En collaboration avec la direction commerciale, Compliance a organisé une série d'ateliers et publié un certain nombre de manuels de conseils en placement à l'intention des agents. L'accent a été mis sur le rapport de visite et l'évaluation de l'adéquation. Afin de faciliter les entretiens avec les clients dans le

cadre de l'évaluation périodique de l'adéquation, un nouveau manuel contenant des «questions fréquemment posées» a également été mis à la disposition des agents.

Compliance a également vérifié si le nouvel outil de conseil en placement «Comarch», dont la mise en œuvre est prévue pour 2020, est conforme à la réglementation MiFID.

Des services bancaires sûrs

Comme c'est le cas dans l'ensemble du secteur bancaire belge, davantage de clients de Crelan ont également confronté à la fraude par phishing en 2019. Alors que dans le passé, ces courriers électroniques frauduleux étaient parfois reconnaissables à leur langage plutôt pauvre et à la référence à des sites Internet plutôt rudimentaires et bâclés, la communication des fraudeurs devient de plus en plus sophistiquée. Dans un certain nombre de cas, elle fait également référence à des situations très spécifiques et réalistes. Cela peut expliquer pourquoi les fraudeurs par hameçonnage atteignent encore un certain taux de réussite, malgré toutes les actions de sensibilisation menées par Crelan et les autres banques ainsi que par l'association bancaire Febelfin.

En plus des initiatives existantes, Crelan a consacré beaucoup d'efforts à une communication ciblée en 2019 via l'application bancaire en ligne elle-même, via les médias sociaux, via des courriels aux clients, via les agences et par courrier.

Dans le même temps, un certain nombre de mesures

ciblées ont été prises en interne pour un contrôle plus spécifique de certains schémas de transaction et pour un contrôle plus strict des transactions potentiellement frauduleuses. Nous avons constaté que les fraudeurs testaient régulièrement de nouveaux scénarios et modes opératoires.

Nous ne répéterons jamais assez que les clients ne doivent utiliser leur digipass ou CrelanSign que de leur propre initiative et jamais à la demande d'un tiers, qui pourrait se faire passer pour un collaborateur de la banque. En effet, Crelan ne demandera jamais à ses clients par courriel, site internet, téléphone, SMS ou tout autre moyen de calculer un code avec leur digipass et de le transmettre ensuite ou d'autoriser un ordre à l'aide de CrelanSign.

Lutte contre le blanchiment d'argent

Dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent, Crelan a révisé l'analyse générale des risques et l'a étoffée encore davantage. En outre, le profil de risque individuel de chaque client à la lumière des lignes directrices sur la lutte contre le blanchiment d'argent est désormais mis à jour de manière semestrielle. Un certain nombre de procédures d'acceptation, d'identification et de vérification des clients ont également été mises à jour.

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 entièrement à un service d'audit spécifique.

Dans le contexte d'une approche 'Risk Based Auditing', l'Audit Interne a aussi mis à jour, en 2019, "l'Univers Audit", suite aux nouvelles réglementations et aux activités nouvelles ou modifiées.

Les missions de l'Audit Interne, en 2019, portaient sur différents domaines parmi lesquels les modèles de crédit IRB, la cyber security, les Crédits, l'IT...

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. Ces enquêtes sont menées par les différents départements concernés. L'approche structurée et la surveillance fréquente permettent 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 un agent ou un collaborateur d'agence, les confirmations de soldes, les contrôles après hold-up...

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 qualité de l'Inspection. Les résultats des enquêtes fournissent un score de risque - divisé en cinq catégories de low à high risk - qui est attribué à chaque agence sur base de trois éléments: la précision administrative et comptable, la santé financière et les violations de la Charte de Crelan.

En 2019, Crelan a effectué 912 inspections complètes dans les agences, 606 contrôles de caisse et 65 inspections thématiques. Chaque agence a été visitée une ou plusieurs fois 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 au BAC (Comité d'intermédiation et conseil), qui dispose d'un plus grand pouvoir de décision. Le BAC est composé de deux membres du Comité de Direction et de représentants de Compliance, de la Direction Commerciale, des Affaires Juridiques et de l'Inspection. Les résultats des discussions au comité BAC sont rapportés au Comité de Direction et au Comité d'Audit.

Crelan, une banque socialement engagée et durable

UN FONCTIONNEMENT DURABLE CHEZ CRELAN

La durabilité est devenue un automatisme

La durabilité est dans les gènes de Crelan. En raison de notre stratégie, de notre domaine d'activité et de notre taille limitée, notre fonctionnement est par définition déjà relativement durable.

Crelan est un acteur national qui se concentre sur les tâches essentielles de banquier, à savoir la conversion des fonds qui lui sont confiés par les épargnants et les investisseurs en crédits pour les familles et les entrepreneurs privés belges. En d'autres termes, Crelan ne tire pas de revenus de transactions spéculatives, mais soutient pleinement les initiatives locales de ses clients.

En tant que banque coopérative, Crelan n'est pas cotée en bourse. Comme toute entreprise, nous voulons nous développer et créer de la valeur ajoutée, mais nous pouvons le faire à notre propre rythme. Les décisions sont toujours prises dans une perspective à long terme et à partir d'une attitude prudente afin de préserver les intérêts de la banque, de ses collaborateurs, de ses clients et de ses actionnaires coopérateurs.

La durabilité en pratique

Crelan s'efforce d'adopter une approche pragmatique de l'aspect de la durabilité en accordant une attention

continue à la transition vers un mode de vie respectueux du climat.

Crelan traduit ce principe en une attention concrète pour:

- une durabilité continue de sa gamme de produits et de services;
- un service et des conseils honnêtes, compétents et personnalisés pour ses clients;
- une rémunération correcte pour ses actionnaires coopérateurs;
- un environnement de travail agréable et motivant pour ses collaborateurs;
- des investissements écologiques dans ses bâtiments et services facilitaires;
- le sponsoring de plusieurs champions talentueux et la formation de jeunes athlètes en cyclo-cross, basket-ball et athlétisme;
- une contribution à la société dans laquelle elle est active par le biais de la Crelan Foundation;
- une participation au capital et un prêt à Incofin, un fonds spécialisé dans la microfinance dans les pays du tiers monde.

Pour des informations plus concrètes sur notre fonctionnement durable, nous invitons le lecteur à consulter notre rapport annuel de durabilité.

Ces rapports peuvent être consultés sur le site internet de Crelan.



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.

La philosophie a toujours été de donner aux jeunes talents du cyclisme belge la possibilité de se développer et d'être entourés dans leur équipe par quelques valeurs établies.

Avec l'arrivée de Sven Nys, en 2008, la banque s'est également lancée à 100% dans le cyclo-cross.

Crelan sponsorise désormais aussi la multiple **championne de Belgique et du monde, Sanne Cant**.

En septembre 2019, Crelan a annoncé devenir le sponsor principal de l'équipe féminine de cyclo-cross IKO-Crelan, avec la multiple championne du monde, Sanne Cant, comme chef d'équipe. Outre le soutien à l'équipe Dames Elite, la banque s'engage également dans le programme de formation des équipes de jeunes U17 et U19, afin d'offrir aux jeunes talents belges du cyclo-cross toutes les chances pour leur avenir.



Athlétisme

Crelan associe son nom à l'athlétisme belge depuis 2011.

Nous sommes en effet le partenaire premium de la **famille Borlée**, qui, faut-il le rappeler, fait partie du top mondial de sa discipline. **Kevin, Jonathan, Dylan et Olivia** sont toujours restés accessibles et proches de

leurs supporters. Des qualités que Crelan trouve importantes également et qu'elle met en pratique dans son offre de service et dans sa relation de confiance avec les clients.

De plus, Crelan est le partenaire de la **Ligue Belge d'Athlétisme** et la partenaire principal des **Belgian Tornados** (le relais 4x400 m hommes).



Basket-ball

Crelan sponsorise désormais aussi les **Belgian Cats** et les **Belgian Lions**.

Crelan soutient, avec fierté, nos équipes nationales de basket-ball depuis mai 2019: les **Belgian Cats** et les **Belgian Lions**. En collaboration avec la **Fédération Belge de Basket-ball**, Crelan veut continuer à bâtir le succès des Cats & des Lions. Elle investit également dans l'avenir et est le seul sponsor principal des

Young Belgian Cats & Lions (U20). Le soutien professionnel apporté à ces jeunes talents belges est d'une importance cruciale.

Dans la première division de basketball masculin, Crelan est également le sponsor principal du club familial par excellence: **Okapi Aalstar**.

Ces initiatives soulignent l'engagement à long terme de Crelan envers le basket-ball belge.



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.

Le Conseil souhaite également exprimer sa gratitude et sa reconnaissance à tous les actionnaires coopérateurs et aux clients pour la confiance qu'ils accordent au Groupe Crelan.

En 2019, le Conseil a appris la triste nouvelle du décès de son ancien administrateur Yvan Hayez. Le Conseil d'Administration rend hommage à M. Hayez en tant qu'administrateur dévoué et lui est reconnaissant de son engagement et de sa contribution au développement de la Banque et de son action coopérative.

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

www.crelan.be

ISSN 1370-2661