

# Rapport annuel 2021





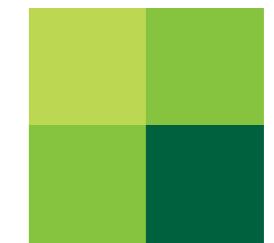
Le Groupe Crelan a acquis AXA Bank Belgium. Depuis lors, le Groupe Crelan est représenté par trois marques : Crelan, Europabank et AXA Bank Belgium.

La collaboration entre ces trois banques contribuera à déterminer le succès du groupe dans les années à venir. D'une part, la collaboration est importante pour préparer l'intégration de Crelan et d'AXA Bank Belgium au printemps 2024. D'autre part, nous voulons continuer à optimiser les synergies au sein du Groupe Crelan.

Dans ce rapport annuel, vous verrez régulièrement des photos illustrant cette collaboration, envoyées par des collègues d'AXA Bank Belgium, d'Europabank et de Crelan.

# Rapport annuel 2021

## 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 2021, du Groupe Crelan, relatifs aux comptes annuels consolidés en IFRS. En ce qui concerne ces comptes annuels publiés, une attestation sans réserve a été délivrée par notre commissaire.

Les chiffres mentionnés dans ce rapport annuel peuvent concerner le Groupe Crelan dans son ensemble et les entités individuelles, à savoir la banque Crelan, Crelan Insurance, Europabank et AXA Bank Belgium. Les comptes annuels consolidés complets peuvent être obtenus sur demande auprès de la direction General Office, en envoyant un e-mail à l'adresse suivante : general.office@crelan.be.



**“Travailler ensemble signifie pouvoir compter les uns sur les autres. C'est la base du succès de notre agence et de celui du Groupe Crelan.”**

Agence Crelan De Zutter-Vande Ginste  
à Tielt

# Contenu

<b>Le regard du CEO sur l'année 2021</b>	<b>6</b>
<b>Qui sommes-nous ?</b>	<b>9</b>
Structure et actionnariat	11
<b>2021 en un coup d'œil</b>	<b>13</b>
Les marchés	11
Les tendances de la banque Crelan	11
Sous les projecteurs	17
Chiffres-clés du Groupe Crelan 2021	20
Notre vision de l'avenir, présentée par le CEO et le président	22
<b>Rapport de gestion consolidé du Groupe Crelan, exercice 2021</b>	<b>25</b>
<b>Résultats et synergies du Groupe et de ses membres</b>	<b>26</b>
Résultats de Crelan SA	26
Résultats de Crelan Insurance	29
Résultats d'Europabank	29
Résultats d'AXA Bank Belgium	31
Synergies	33
<b>Données comptables consolidées en IFRS</b>	<b>34</b>
<b>Corporate governance</b>	<b>42</b>
Conseils d'Administration et Comités de Direction	42
Rapport du commissaire	48
Modifications statutaires	48
Bonne gouvernance	48
Politique de rémunération	48
Évaluation de la gouvernance	49
<b>Crelan, une banque en évolution</b>	<b>51</b>
Initiatives envers les clients	51
Initiatives envers le personnel	56
Développements informatiques et projets en cours de développement	59
La gestion du portefeuille	60
<b>Crelan, une banque sûre</b>	<b>61</b>
Gestion générale des risques	61
Compliance	64
Audit interne	65
Inspection du Réseau	65
<b>Crelan, une banque socialement engagée et durable</b>	<b>67</b>
Un fonctionnement durable chez Crelan	67
<b>Remerciements</b>	<b>70</b>



## Le regard du CEO sur l'année 2021

Bien que le coronavirus ait eu moins d'impact sur notre société l'année dernière que lors de la première année de la crise en 2020, la pandémie nous a tout de même tenus fermement sous son emprise.

L'activité économique s'est nettement améliorée, notamment en raison de l'augmentation de la consommation pendant les périodes de baisse de taux d'infection et de l'efficacité des mesures d'accompagnement financières au niveau du Fédéral et des entités fédérées.

Malheureusement, ces rebonds ont été de courte durée et les contacts plus fréquents ont à nouveau entraîné une augmentation des taux d'infection. Vers la fin de l'année, l'incertitude entourant le nouveau variant Omicron a pris le dessus. Les problèmes d'approvisionnement ont conduit à une offre insuffisante face à la demande accrue des consommateurs. Cette évolution et la flambée des prix de l'énergie ont fait réapparaître le spectre de l'inflation, voire d'une stagflation sur 2022 en raison de l'invasion de l'Ukraine, dont personne ne peut prédire les conséquences.

En 2021, davantage de consommateurs ont utilisé les facilités de paiement numérique et les paiements sans contact. La manière de considérer l'organisation du travail a également changé de manière significative. Chez Crelan, où il était déjà possible de faire deux jours de travail à domicile par semaine, nous sommes passés à la vitesse supérieure avec la possibilité de faire un jour de travail à domicile supplémentaire par semaine et une plus grande flexibilité dans la planification de notre travail. C'est une affaire de droits et d'obligations et, dans la pratique, nous constatons que le système fonctionne et est apprécié par les collaborateurs qui ont un fort désir d'autonomie, de sens et d'apprentissage.

Les clients ont également apprécié la manière dont nous avons continué à être disponibles. Par voie numérique ou sur rendez-vous si nécessaire, mais aussi sans rendez-vous en agence dès que

c'était possible et en respectant les mesures de sécurité et d'hygiène en vigueur.

Cela a de nouveau entraîné de bons résultats de production. Le montant des crédits accordés a augmenté de 5,9 %, les dépôts de la clientèle ont progressé de 5,6 % et la vente de produits hors-bilan (fonds, notes, assurances-placements, etc.) a augmenté de 24,2 %.

Le Groupe Crelan a brillamment clôturé l'année 2021 avec l'acquisition d'AXA Bank Belgium le dernier jour de l'année. Jusqu'à récemment, Crelan était une institution financière less significant, mais nous avons néanmoins pu acquérir une banque plus importante sous la supervision de la Banque centrale européenne (BCE). C'est une première pour la Belgique, et c'est aussi un fait rare au niveau européen.

Cette acquisition fait du Groupe Crelan, le cinquième groupe bancaire financier en termes de total bilannaire parmi les banques de détail belges. Nous acquérons également le statut d'institution financière significante et serons donc directement supervisés par la BCE.

Nous sommes reconnaissants de la confiance que nous ont accordée les régulateurs et nous voulons gérer cette situation de manière responsable.

Rien ne change actuellement pour le monde extérieur. Crelan et AXA Banque restent des banques distinctes. Mais en attendant, les équipes de Crelan et d'AXA Banque préparent avec enthousiasme l'intégration des deux banques.

La banque fusionnée est prévue pour le printemps 2024. Nous avons l'ambition de réaliser l'intégration des deux banques de la manière la plus harmonieuse possible pour nos clients et de leur offrir un service meilleur encore, en combinant nos connaissances et notre expérience.

**Philippe Voisin,**  
CEO de Crelan et d'AXA Bank Belgium

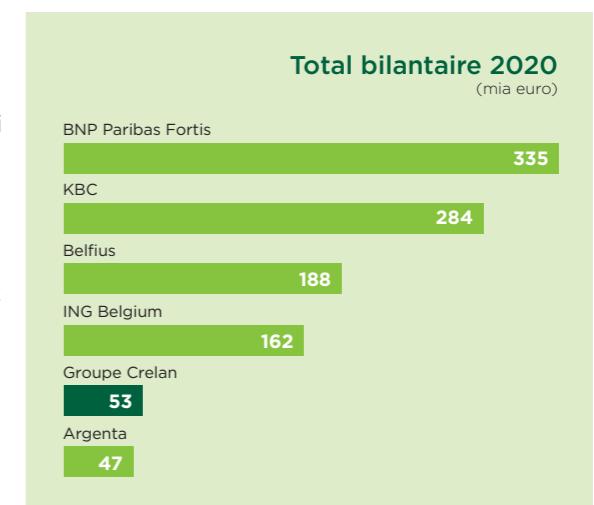


# Qui sommes-nous ?

Le groupe Crelan est composé de 4.869 collaborateurs enthousiastes - tant les membres du personnel que les agents bancaires indépendants et leurs employés - qui donnent chaque jour le meilleur d'eux-mêmes pour près de 1,8 million de clients.

**Le groupe financier est constitué de la SC CrelanCo, de la SA Crelan, de la SA Europabank et de la SA AXA Bank Belgium.** Elle occupe la cinquième place en termes de total bilan parmi les banques de détail belges.

Pour le grand public, le groupe Crelan est représenté par trois logos bancaires : Crelan, AXA Banque et Europabank.



 **CrelanCo** CrelanCo SC est l'**actionnaire unique et**

**à 100 %** du Groupe Crelan. Le capital social de cette société coopérative agréée est constitué par la participation de **plus de 274.000 actionnaires coopérateurs**. Ces derniers sont donc tous coopérateurs de notre groupe bancaire.

Les racines coopératives de Crelan remontent aux années soixante et trouvent leur origine dans les liens étroits de la banque avec le secteur agricole et horticole belge. Les premières caisses coopératives collectaient l'épargne des agriculteurs, ce qui permettait à la banque d'accorder des crédits agricoles.

À partir des années 1990, les caisses coopératives ont également rejoint l'actionnariat de Crelan, jouant un rôle important dans la privatisation de l'institution financière initialement publique. Depuis novembre 2015, toutes les anciennes caisses coopératives ont fusionné et CrelanCo est l'actionnaire à part entière.

Le Groupe Crelan en plus d'être une coopérative, est également un groupe bancaire 100 % belge dont le centre de décision se trouve dans son propre pays et dont la gamme de produits et services est exclusivement destinée au marché belge.



La banque Crelan est une fédération d'établissements

de crédit constituée par Crelan SA et par son actionnaire, la SC CrelanCo. La solidarité entre les deux est totale.

**Crelan propose une large gamme de produits bancaires et d'assurance pour les particuliers, les indépendants et les PME.** L'objectif de Crelan est d'offrir à ses clients des solutions globales plutôt que simplement des produits, notamment des moyens de paiement, des produits d'épargne et d'investissement, des formes de crédit et des polices d'assurance. À cette fin, Crelan utilise sa propre gamme de produits, qu'elle complète avec les produits de plusieurs partenaires, chacun étant une référence dans son domaine. Il s'agit notamment de polices d'assurance non-vie d'AXA Belgium, de polices d'assurance-vie d'Allianz et de formules d'investissement d'Econopolis Wealth Management et d'Amundi.

En outre, avec une gamme de produits spécialisés, la banque est le partenaire privilégié

des agriculteurs et des grandes entreprises du secteur agricole et horticole.

Si vous demandez à nos clients pourquoi ils choisissent Crelan, **la relation de confiance** qu'ils entretiennent avec leur agent bancaire Crelan est invariablement l'une des raisons. Nous sommes fiers de rapprocher le conseil financier du client. Non seulement par le biais des canaux bancaires numériques, mais aussi grâce à notre réseau d'agents bancaires indépendants qui connaissent bien leur quartier et leurs clients.

Plus de 470 agences sont accessibles pour nos clients chaque jour.

Des clients satisfaits ne peuvent être obtenus que grâce à des collaborateurs satisfaits. C'est pourquoi Crelan accorde une attention constante au bien-être au travail. En 2021, la banque a reçu le label de Top Employer pour la sixième fois consécutive. Les décisions durables et notre engagement social, notamment par le biais de la Crelan Foundation, vont de soi.

#### europabank

Contrairement à ce que son nom indique, Europabank est une banque belge, dont le siège est à Gand. Elle fait partie du groupe Crelan depuis 2004.

En tant que **filiale de Crelan**, Europabank offre une gamme spécifique de produits et de services pour les particuliers et les entrepreneurs. Elle est notamment connue pour sa spécialisation dans le **crédit à la consommation**.



AXA Bank Belgium est la plus récente et aussi la plus grande entité du Groupe Crelan. AXA Bank

Belgium est **la banque sœur** de Crelan depuis le 31/12/2021, après que le Groupe Crelan l'a acquise auprès de l'assureur international français AXA Group.

AXA Bank Belgium soutient ses clients, les familles et les entrepreneurs belges, en les

Les commerçants et les entrepreneurs connaissent aussi la banque comme **prestashop de transactions avec les cartes de débit et les cartes de crédit Visa et MasterCard**.

La banque compte 47 agences.

Contrairement à Crelan et à AXA Bank Belgium, Europabank ne travaille pas avec un réseau d'agents bancaires indépendants, mais exclusivement avec du personnel salarié.

**guidant de manière proactive dans la constitution et la gestion de leur patrimoine, grâce à des conseils sur mesure en matière de crédits immobiliers et d'investissements.**

La banque est ancrée localement grâce à son réseau d'agents bancaires indépendants. Les outils numériques conviviaux et le contact personnel vont de pair. À ce titre, la banque a reçu plusieurs prix au cours des cinq dernières années, dont celui de la banque la plus innovante en 2021, décerné par ses clients.

Au sein du groupe, il existe une coopération commerciale, technique et financière.

Les chiffres du tableau ci-dessous tiennent compte de la composition après l'acquisition d'AXA Bank Belgium et la vente de Crelan Insurance.

Entreprise	Nombre de collaborateurs	Nombre d'agences	Nombre de clients	Nombre d'actionnaires coopérateurs	Active en
Crelan	2.270*	467	758.207	274.003	Belgique
Europabank	351	47	168.092	-	Belgique
AXA Bank Belgium	2.248**	367	873.226	-	Belgique

\*722 membres du personnel et 1.548 collaborateurs dans le réseau d'agences indépendantes

\*\*726 membres du personnel et 1.522 collaborateurs dans le réseau d'agences indépendantes

## Structure et actionnariat

**La SA Crelan forme avec la société coopérative agréée SC CrelanCo, une fédération d'établissements de crédit, où la SA Crelan assume le rôle d'établissement central. Il existe une solidarité complète entre les deux entités de la fédération, ce qui explique pourquoi les résultats de la SA Crelan et ceux de la SC CrelanCo sont globalisés.**

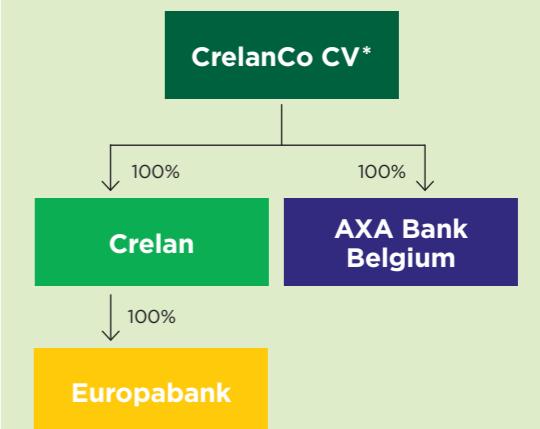
La SC CrelanCo détient 100 % des actions et droits de vote de la SA Crelan. Au 31 décembre 2021, le capital coopératif de CrelanCo était détenu par 274.003 actionnaires coopérateurs. Crelan est donc une banque 100 % belge avec un ancrage 100 % coopératif.

La gestion opérationnelle tant de la SA Crelan, de la SC CrelanCo, que de la SA AXA Bank Belgium est assurée par le Comité de Direction de la SA Crelan.

L'ensemble formé par la SA Crelan et la SC CrelanCo est dénommé dans le présent rapport « Crelan » ou « la Banque », alors que le vocable plus large « Groupe Crelan » ou « le Groupe » fait référence à toutes les entités ou filiales citées ci-dessous et comprises dans la consolidation par intégration globale.

Les comptes d'Europabank sont inclus dans le périmètre de consolidation du Groupe Crelan conformément à l'Arrêté Royal du 23 septembre 1992 relatif aux comptes consolidés des établissements de crédit.

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



\*La SA Crelan forme avec la société coopérative agréée SC CrelanCo, une fédération d'établissements de crédit\*, où la SA Crelan assume le rôle d'établissement central. Conformément à l'article 239 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit.

AXA Bank Belgium ayant rejoint le groupe le 31 décembre 2021, les chiffres du bilan de cette entité sont inclus dans le paramètre de consolidation, mais pas le compte de résultat. Les résultats d'AXA Bank Belgium sont toutefois décrits à titre d'information dans ce rapport.

Le Groupe Crelan n'a pas de filiales.

## Crelan et AXA Bank Belgium, ensemble, allons de l'avant !

Ce que l'on remarque immédiatement, ce sont les fortes similitudes entre Crelan et AXA Banque en termes de gamme de produits, de services fournis par les agents bancaires indépendants, d'approche client... Cela explique également pourquoi Crelan et AXA Bank Belgium préparent actuellement une intégration pour le printemps 2024.

En combinant notre savoir-faire, notre expérience et nos ressources, nous voulons faire encore mieux et créer une valeur ajoutée pour nos clients, nos agents bancaires et nos collaborateurs, ainsi que pour la banque elle-même. Après l'intégration, la banque poursuivra ses activités sous le logo Crelan.



# 2021 en un coup d'œil

## Les marchés

### CONTEXTE

Trois thèmes ont caractérisé l'économie mondiale en 2021 : **croissance, inflation et normalisation de la politique monétaire**.

Avec l'augmentation de la couverture vaccinale, l'activité économique a repris et la croissance est revenue après le choc sévère de 2020. Cependant, le coronavirus est resté un facteur de perturbation en raison de périodes de restrictions temporaires lors des nouvelles vagues de contamination. La combinaison d'une demande accrue et d'une offre perturbée a, à son tour, alimenté l'inflation.

En réponse, les économies émergentes ont d'abord resserré leur politique monétaire, puis, à la fin de l'année, les banques centrales des économies avancées ont également annoncé qu'elles allaient progressivement supprimer leurs mesures de soutien.

Ces tendances ne se sont pas manifestées partout dans la même mesure.

**L'économie américaine** s'est très bien comportée malgré d'importants problèmes



d'approvisionnement en produits intermédiaires et la pression qui en résulte sur les prix. Les effets de base favorables du semestre précédent, la hausse des prix de l'énergie et la forte demande ont en outre contribué au taux d'inflation élevé du second semestre.

Le redressement du marché du travail s'est poursuivi et le climat des affaires est resté favorable.

Cela a conduit à un changement d'attitude de la Réserve fédérale qui, après une longue période de mesures de soutien, a annoncé une réduction progressive des achats d'actifs lors de ses deux derniers comités de politique monétaire de l'année.

Les restrictions sévères imposées pour freiner l'expansion du COVID-19 ont initialement étranglé la reprise dans **la zone euro**. La reprise s'est amorcée au deuxième trimestre, grâce à l'augmentation de la couverture vaccinale et à la réouverture de plusieurs secteurs. Toutefois, l'activité s'est à nouveau ralentie vers la fin de l'année en raison de l'incertitude entourant le nouveau variant Omicron.

Comme aux États-Unis, l'inflation a rebondi dans l'ensemble de la zone euro en raison de la perturbation des chaînes industrielles mondiales, de la forte hausse des prix de l'énergie, des effets de base favorables et de la forte demande résultant de la réouverture de l'économie. Et là aussi, le marché du travail s'est amélioré malgré des mesures de soutien plus allégées.

La BCE a maintenu une attitude très accommodante, apportant un important soutien aux économies des États membres, dont les gouvernements ont également continué d'intervenir via d'importantes mesures budgétaires au niveau national

Parmi **les économies émergentes**, l'année 2021 a été plutôt mouvementée. Ces pays ont également enregistré une croissance et un taux d'inflation élevé, ce qui n'a pas laissé d'autre choix à leurs banques centrales que de relever les taux directeurs assez rapidement, contrairement à leurs homologues des pays avancés.

La Chine a donné la priorité aux objectifs structurels plutôt que conjoncturels. Dans sa lutte contre l'inégalité sociale croissante, le gouvernement a renforcé la réglementation dans divers secteurs afin que les travailleurs aient une plus grande part dans la distribution du revenu national.

En Amérique latine, en plus des problèmes liés



**"If you don't believe in cooperation, watch what happens to a wagon when one wheel comes off. There is no power without cooperation."**

Anne Giveron,  
invest manager AXA Bank Belgium

au Covid et à l'inflation, les événements politiques ont déterminé le cours de l'économie.

## IMPACT SUR LES BOURSES ET SUR LES MARCHÉS

**Les marchés d'actions** ont à nouveau enregistré de bonnes performances en 2021. Par exemple, l'indice MSCI ACWI a progressé de 19,1 %. Cet indice a un portefeuille mondial et fournit donc une bonne indication des performances économiques mondiales.

Les États-Unis et l'Europe, en particulier, ont affiché des taux de croissance élevés, respectivement de 25,2 % et 19,9 %. Les pays émergents ont eu plus de mal, notamment le Brésil (-18 %) et la Chine (-22,7 %). L'économie chinoise a souffert de la forte hausse du dollar, de la réduction des mesures de soutien et du renforcement de la réglementation par le gouvernement chinois.

En plus de la bonne performance des marchés boursiers, **les taux des obligations d'État** ont également fortement augmenté. Le taux allemand à 10 ans a encore clôturé l'année 2021 en négatif à -0,18 %, mais cela implique une augmentation de 40 points de base sur une base annuelle. Aux États-Unis, le taux à 10 ans a augmenté encore plus fortement, de 60 points de base, pour atteindre un niveau de 1,5 %.

De moins bonnes nouvelles sont venues du marché de l'énergie, avec des augmentations spectaculaires des prix de 50 % pour le pétrole Brent et de plus de 200 % pour le gaz. À un moment donné, le prix du gaz a atteint un pic de plus de 700 %.

En général, les prix des métaux industriels ont aussi fortement augmenté. Le cours en dollars a augmenté de 26 % pour le nickel, de 27 % pour le cuivre et de plus de 40 % pour l'aluminium. Le minerai de fer est resté à la traîne, le cours en dollars ayant chuté de près de 28 % en raison de la crise du secteur de la construction en Chine.

L'or a également vacillé parce que les investisseurs s'inquiétaient d'une éventuelle hausse des taux d'intérêt réels américains. En conséquence, le prix a baissé de 3,5 % sur une base annuelle.

# Les tendances de la banque Crelan

## L'ÉPARGNE ET LES PLACEMENTS

Trois tendances ont marqué 2021 dans le domaine de l'épargne et des placements : la poursuite de la croissance des comptes d'épargne, le maintien de l'intérêt pour les fonds d'investissement et les dépôts sur les comptes courants qui ont continué d'augmenter.

Le total des dépôts sur les **comptes d'épargne réglementés** et sur les **comptes d'épargne Crelan Business** a augmenté de 5,38 % pour atteindre 14,6 milliards d'euros.

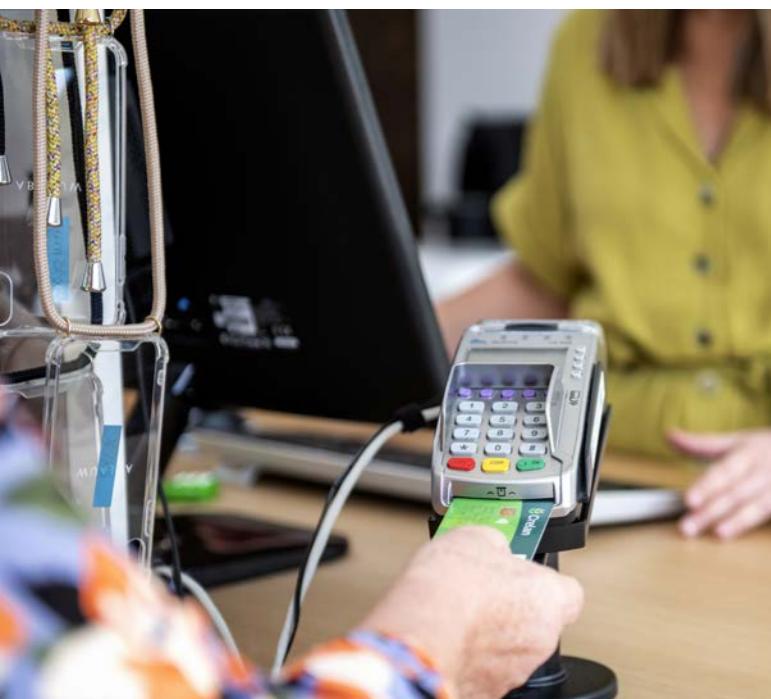
La facilité d'accès des fonds épargnés et le traitement fiscalement favorable des intérêts continuent de convaincre de nombreux épargnants. En outre, les investisseurs utilisent également le compte d'épargne comme un compte d'attente en fonction des nouvelles opportunités d'investissement. Néanmoins, la croissance de l'épargne n'a pas été aussi forte



qu'en 2020, ce qui a un rapport étroit avec la modification des habitudes de consommation. Après l'impact particulièrement lourd du coronavirus en 2020, les clients ont à nouveau dépensé davantage pour les voyages, les sorties au restaurant et les achats en 2021.

Depuis plusieurs années, la faiblesse persistante des taux d'intérêt du marché convainc de plus en plus d'investisseurs de se tourner vers les **fonds de placement**, car les perspectives





L'augmentation du nombre **de comptes à vue** chez Crelan d'une part et, d'autre part, peut-être la moindre incitation pour les clients à transférer des fonds vers le compte d'épargne en raison des faibles taux d'intérêt du marché, ont une fois de plus entraîné une augmentation substantielle de 13,08 % des dépôts sur les comptes à vue. Cependant, comme pour les comptes d'épargne, le changement de la structure des dépenses est également responsable d'une croissance des comptes courants plus faible qu'en 2020.

### OCTROI DE CRÉDITS

Hors refinancements internes, le montant des crédits accordés s'élève à près de 3,5 milliards d'euros, soit une augmentation de 5,9 % ou près de 200 millions d'euros de plus qu'en 2020.

de rendement à long terme de ces placements sont plus élevées que celles du compte d'épargne.

Par conséquent, la production de placements a de nouveau fortement augmenté, de 23,9 %. La production générale de fonds a spécifiquement augmenté de 39,9 %. Nous avons noté un grand intérêt pour les fonds mixtes (profilés) et les fonds d'actions. Les investissements axés sur la durabilité (global ecology, action climatique, eau, valeur durable, etc.) ont également pu compter sur un soutien considérable.

Les produits structurés avec protection du capital, les notes et les fonds avec une grande part (grande allocation) d'obligations, les bons de caisse et les comptes à terme ont été moins populaires.

La croissance de la production des fonds et notes spécifiquement commercialisés par Crelan, y compris l'épargne-pension, s'est élevée à 28,23 %. Cette croissance, combinée à l'évolution positive du marché des valeurs sous-jacentes, a entraîné une forte augmentation de 20 % de l'encours de ces produits. De manière plus détaillée, l'augmentation de l'encours des fonds s'est élevée à 32,75 % et celle de l'épargne-pension à 16 %. L'encours des actions coopératives est resté stable tandis que celui des structured notes a connu une baisse de 13 %.



## Sous les projecteurs

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des événements économiques financiers les plus importants chez Crelan. Nous avons inclus un

aperçu des événements à caractère spécifiquement durable dans le rapport de durabilité 2021 de Crelan.

**1er janvier**



### PARTENARIAT AVEC AXA BELGIUM

Crelan et AXA Belgium concluent un accord de distribution pour la vente d'assurances non-vie. Désormais, les agents Crelan peuvent, sous leur statut de courtier en assurances, proposer la gamme de produits AXA Belgium à leurs clients. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre de l'accord global que le Groupe Crelan et AXA Group ont conclu dans le cadre de la reprise d'AXA Bank Belgium par Crelan.

**4 janvier**



### EXTENSION DE L'OFFRE DE CANAUX NUMÉRIQUES

Les clients Crelan peuvent désormais ajouter les comptes à vue qu'ils détiennent dans d'autres banques à leur abonnement myCrelan et dans l'application mobile. Ils peuvent ensuite consulter ces comptes dans l'environnement Crelan. À partir du mois d'août, il sera également possible d'effectuer des transactions en utilisant ces comptes.

**25 janvier**



### TOP EMPLOYER POUR LA SIXIÈME FOIS

Pour la sixième année consécutive, Crelan a reçu le label Top Employer. Cette reconnaissance n'est accordée qu'après un examen indépendant et approfondi de la politique HR en comparaison avec un benchmark international.

**1er février**



### ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE DE CRÉDITS

Crelan est désormais en mesure d'offrir le crédit rénovation flamand à ses clients.

**1er mars**



### PAIEMENT DU DIVIDENDE

Comme il n'était pas possible d'estimer avec précision l'impact économique de la pandémie de COVID-19, les régulateurs financiers avaient temporairement gelé les paiements de dividendes par les institutions financières. Crelan a toujours suivi de

près ce processus dans le but de pouvoir réagir rapidement en ce qui concerne la rémunération de ses actionnaires coopérateurs.

Fin février 2021, Crelan a reçu l'approbation de la BNB (Banque Nationale de Belgique) pour déjà verser un premier acompte s'élevant à 1,36 % du dividende brut de 2019. Au cours du week-end du 16 octobre, après la levée complète des restrictions ; Crelan a versé l'intérêt brut restant de 1,64 % pour 2019 et l'intérêt brut de 3 % de 2020 sur le compte de ses actionnaires coopérateurs.



1er mars

### ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS DE L'APPLICATION MOBILE

Afin d'adapter l'application Crelan Mobile encore plus étroitement aux souhaits de ses clients, Crelan a interrogé un échantillon représentatif d'utilisateurs actifs.



### CONCOURS PHOTO POUR LES COOPÉRATEURS

Pour élaborer son calendrier 2022, Crelan réitère le fructueux concours photo de 2020. Les actionnaires coopérateurs peuvent à nouveau envoyer leurs propres photos qui ont une chance d'illustrer l'un des douze mois de l'année.



### DE BEAUX RÉSULTATS MÈNENT À UN DIVIDENDE DE 3 %

Crelan annonce ses résultats et, avec 3,3 milliards d'euros de nouveaux crédits, 1,41 milliard d'euros de production hors-bilan, 1,36 milliard d'euros de croissance des dépôts d'épargne et 49,41 millions d'euros de bénéfices, peut se réjouir d'une bonne année. Les actionnaires coopérateurs participent également à ce succès avec un dividende de 3 % brut.



### WEBINAIRE AVEC GEERT NOELS

Dans le cadre de sa campagne d'automne, Crelan organise un webinaire pour ses clients sur l'investissement durable. Les orateurs sont notre expert en investissement Bart Abeloos et le célèbre économiste Geert Noels, d'Econopolis Wealth Management.



### CRELAN & ECONOPOLIS WEALTH MANAGEMENT, PARTENAIRES DEPUIS 10 ANS DÉJÀ

Nous collaborons depuis 10 ans déjà avec le gestionnaire de fortune Econopolis Wealth Management de Geert Noels. Une publicité dans la rubrique fonds du journal De Tijd le souligne.



### APPROBATION PAR LA BNB ET LA BCE DE L'ACQUISITION D'AXA BANK BELGIUM

Les régulateurs financiers : la Banque Nationale de Belgique, la Banque de France et la Banque Centrale Européenne approuvent le plan soumis par Crelan pour l'acquisition d'AXA Bank Belgium. L'assureur international français AXA Group et le Groupe Crelan ont conclu un accord à ce sujet en octobre 2019.

Outre la reprise d'AXA Bank Belgium par Crelan, l'accord comprend également le transfert de Crelan Insurance à AXA Belgium, la branche d'assurance belge du Groupe AXA, et l'accord de distribution des assurances non-vie d'AXA par les agences Crelan, qui a débuté en janvier.

Le Groupe Crelan et AXA Group vont immédiatement se mettre au travail pour régler toutes les formalités d'ici la fin de l'année.



### CRELAN LANCE L'OUTIL CWM

Crelan Wealth Management (CWM) est un tout nouvel outil de conseil qui offre aux agents Crelan un processus de placement entièrement intégré et soutient les agents et les conseillers en placement en agences lors de leurs entretiens avec les clients.

Plus tard dans l'année, Crelan utilisera également cet outil pour fournir aux clients des informations sur les placements dans myCrelan et Crelan Mobile.



### DIGIPASS GRATUITS À LA SUITE DES INONDATIONS

Les clients dont les digipass ont été endommagés par les graves inondations qui ont frappé notre pays peuvent en obtenir un gratuitement.



### OFFRE DE PLACEMENTS SOUS LES PROJECTEURS

C'est presque une tradition, et une fois de plus, Crelan met son offre de placement sous les projecteurs avec une campagne d'automne. Cette fois, l'accent est mis sur les placements périodiques, les actions coopératives et l'épargne-pension. La banque fournit de nombreux articles intéressants, notamment sur son blog. Et les chiffres ne mentent pas : le nombre d'investisseurs n'a cessé d'augmenter ces dernières années, stimulé par la faiblesse persistante des taux d'intérêt sur les comptes d'épargne et les placements à terme plus classiques.



31 décembre

### LE GROUPE CRELAN ACCUEILLE AXA BANK BELGIUM

L'acquisition d'AXA Bank Belgium par le Groupe Crelan et l'acquisition de Crelan Insurance par AXA Belgium sont officiellement finalisées.

Les collaborateurs de Crelan et d'AXA Banque peuvent trinquer à un avenir commun et commencer à préparer l'intégration des deux banques, prévue au printemps 2024.



**"L'expertise de notre agence se transmet de génération en génération. Cette coopération unique et étroite garantit un service de confiance pour les clients."**

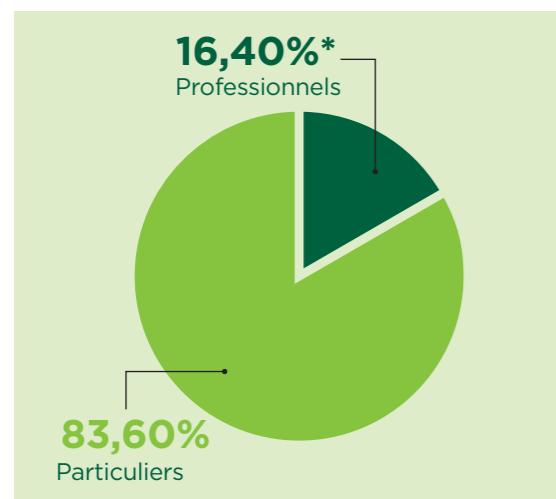
Agence Crelan Verfaillie à Sint-Eloois-Winkel

# Chiffres-clés du Groupe Crelan 2021

## Collaborateurs, agences, actionnaires coopérateurs et clients



## Répartition de l'encours crédits



\* dont 29,62% aux agriculteurs et aux horticulteurs

## Ratios consolidés

Cost Income Ratio	<b>73,81%*</b>
Loan Loss Ratio	<b>0,05%</b>
ROE	<b>5,16%</b>
ROA	<b>0,28%*</b>
Tier 1	<b>17,97%</b>

\* chiffres corrigés

## Légende

**CIR (Cost Income Ratio)**: représente les coûts d'exploitation par rapport aux revenus d'exploitation. Indicateur d'efficacité. (Pour chaque euro de bénéfice, le groupe supporte des coûts de 73,81 centimes)

**Loan Loss Ratio** : représente les pertes sur les crédits par rapport au total du portefeuille de crédits. Indicateur de la qualité du portefeuille de crédits. (Par euro de crédit non remboursé, le groupe subit une perte de 0,05 cent pour le contentieux)

**ROE (Return on equity)** : compare le bénéfice net aux fonds propres. Indicateur de rentabilité.(Pour chaque euro de fonds propres, le groupe génère 5,16 cents de bénéfice net)

**ROA (Return on Assets)** : compare le bénéfice net au total des actifs. Indicateur de rentabilité.(Pour chaque euro du total du bilan, le groupe réalise 0,28 cent de bénéfice net)

**Tier 1** Compare les fonds propres de base aux actifs pondérés en fonction des risques dans le bilan. Indicateur de solvabilité. (Pour chaque euro de risque au bilan, le groupe dispose de 17,97 cents de fonds propres de base pour la couverture)

## Chiffres-clés consolidés

(EN MIO EUR)	2020	2021	ÉVOLUTION
Dépôts à la clientèle (y compris certificats subordonnés)	<b>20.761,63</b>	<b>47.790,00</b>	<b>+130,18%</b>
Crédits à la clientèle (IFRS)	<b>17.683,73</b>	<b>45.278,70</b>	<b>+156,05%</b>
Prêts et créances	<b>17.807,68</b>	<b>45.726,70</b>	<b>+156,78%</b>
Portefeuille financier	<b>1.017,16</b>	<b>1.445,43</b>	<b>+42,10%</b>
Fonds propres (y compris capital coopératif)	<b>1.311,46</b>	<b>2.194,02</b>	<b>+67,30%</b>
Total de l'actif	<b>22.819,21</b>	<b>53.011,86</b>	<b>+132,31%</b>
Résultat net	<b>49,41</b>	<b>660,35</b>	<b>+1.236,47%</b>

## Explication des ratios

Les chiffres publiés en parallèle sont des chiffres corrigés, car les résultats de 2021 sont fortement influencés à la hausse par l'acquisition d'Axa Bank Belgium. Tous les éléments de résultat liés au closing de l'acquisition (y compris les plus-values réalisées,

le badwill, les success fees) ont été éliminés des résultats. Si nous considérons les résultats « observés », nous obtenons un ROE de 51,38 % au lieu de 5,16 % et un Cost/Income-ratio de 70,45 % au lieu de 73,81 %.



**“Ensemble pour un Bull's Eye”**

Agence AXA Banque  
Deblaere-Vande Maele  
à Sint-Eloois-Vijve

# Notre vision de l'avenir, présentée par le CEO et le président

**Le 31 décembre 2021, le Groupe Crelan a racheté AXA Bank Belgium à l'assureur international français AXA.**

**AXA Bank Belgium fait donc désormais partie du Groupe Crelan. L'objectif est d'intégrer Crelan et AXA Banque Belgique et de poursuivre les activités de la banque fusionnée sous le logo Crelan.**

**L'intégration qui est en cours de préparation, est prévue pour le printemps 2024. Cette intégration est un élément essentiel de la stratégie de la banque pour les années à venir.**

## Quel est l'objectif de l'intégration ?

**Philippe Voisin, CEO :** « La manière dont les gens effectuent leurs opérations bancaires évolue rapidement. L'évolution ou plutôt la révolution numérique et les attentes des consommateurs à cet égard évoluent continuellement. Adapter l'offre et le service à cette situation nécessite une attention et des investissements continus.



Les faibles taux d'intérêt du marché, qui persistent depuis des années, signifient également que les marges dont dispose une banque pour réaliser des bénéfices sont plutôt limitées.

Crelan et AXA Banque Belgique ont toujours obtenu de bons résultats grâce à une politique bien pensée et n'ont jamais eu de problèmes, pas même pendant la crise financière. Mais chacune de nous est juste un peu trop petite.

La reprise d'AXA Bank Belgium et l'intégration prévue avec Crelan modifiera cela. En fusionnant, nous créons une échelle. Le Groupe Crelan est désormais le cinquième groupe bancaire parmi les banques de détail belges en termes de total bilannaire.

Désormais, nous investissons pour deux fois plus de clients, près de 1,8 million pour être précis. Nous serons donc en mesure de répondre plus rapidement et mieux aux attentes des clients. Et surtout, en raison du profil très similaire des deux banques, nous connaissons parfaitement le métier. Nous ne voyageons pas en territoire inconnu.

## L'intégration est-elle donc une question purement financière ?

**Philippe Voisin :** « L'intégration a bien sûr une logique financière, mais elle va plus loin que cela. Je vois l'intégration avant tout comme l'histoire d'un travail en commun, d'une volonté commune de faire mieux. Nous avons désormais le luxe et le devoir de partager les connaissances, le savoir-faire et les expériences. Apprendre à connaître les méthodes de travail de l'autre est enrichissant et évite de se figer dans un schéma de pensée unilatéral. Cette collaboration doit créer une valeur ajoutée, non seulement pour la banque, mais aussi pour les clients, les agents et les employés. J'en suis convaincu. »



Cette politique consistant à compléter notre propre offre bancaire - notamment les paiements, l'épargne et les produits d'investissement traditionnels - par des produits proposés par des partenaires n'est pas nouvelle pour Crelan.

Nous avons un partenariat avec Allianz pour l'assurance-vie et avec Econopolis Wealth Management, Amundi et AXA Investment Managers pour les solutions d'investissement.

Avec cette offre, nous pouvons proposer à nos clients - particuliers, indépendants et entrepreneurs, entreprises agricoles et horticoles - une solution globale. »

## Quelle est la position d'Europabank dans le Groupe Crelan ?

**Luc Versele :** « Europabank a un profil spécifique. Elle a développé une solide expertise dans des domaines tels que le traitement des



## “Construire ensemble un avenir solide”

**Brigitte Van Wesemael,** administrateur agence AXA Banque Briwogre SRL à Wommelgem

Grâce à l'accord de distribution que nous avons conclu avec AXA Belgium pour les assurances non-vie, nous pouvons continuer à offrir à nos clients un service d'assurance de qualité.

transactions par carte, les terminaux de paiement pour les commerçants, le renting et le leasing financier, le crédit à la consommation. Elle ne travaille pas avec des agents bancaires indépendants comme Crelan et AXA Bank Belgium et ses agences sont plutôt implantées dans les agglomérations urbaines. Étant donné ses activités bancaires spécifiques, nous avons pu établir des synergies intéressantes entre les agences Europabank et Crelan et nous pourrons les démarrer également à l'avenir avec les agences d'AXA Banque. »

#### **Les clients se reconnaîtront-ils encore dans la banque fusionnée ?**

**Philippe Voisin :** « Crelan et AXA Bank Belgium ont déjà un profil très similaire et notre stratégie future s'inscrit également dans l'ADN des deux banques. Nous recherchons la simplicité dans les services bancaires. Simplicité et proximité. Un banquier doit faciliter la vie de son client, pas la rendre plus complexe. Notre ambition est que tant les clients de Crelan que ceux d'AXA Bank Belgium se sentent immédiatement chez eux dans la banque fusionnée.

Nos clients pourront donc continuer à compter sur les conseils de leur agent

bancaire local, ils pourront continuer à utiliser des canaux bancaires numériques conviviaux et nous prévoyons également la création d'un customer care center. En permettant à ces trois canaux d'échanger des informations de manière optimale, nos clients devraient pouvoir gérer leurs affaires bancaires 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et être informés de l'état de leurs dossiers en cours. »

#### **Crelan restera-t-elle une banque coopérative ?**

**Luc Versele :** « Avec CrelanCo comme actionnaire unique et à 100 %, le Groupe Crelan reste un groupe bancaire 100 % belge, doté d'un ancrage 100 % coopératif. Un groupe qui se concentre d'ailleurs à 100 % sur le marché belge et où les décisions sont également prises au niveau national en connaissance de la situation locale. Nous continuerons donc à soutenir autant que possible l'économie locale et à nous engager dans une politique durable dans la société, notamment par le biais de la Crelan Foundation. Dans ce contexte, nous étudions également les possibilités d'ouvrir notre offre d'actions coopératives dans un avenir proche aux clients d'AXA Bank Belgium qui souhaitent participer financièrement à notre projet d'avenir commun. »



# **Rapport de gestion consolidé du Groupe Crelan, exercice 2021**



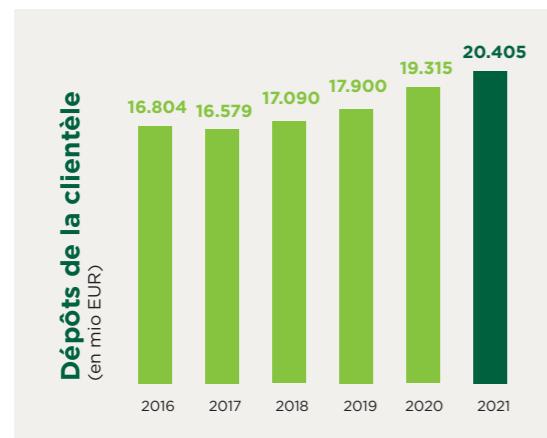
# Resultats et synergies du Groupe et de ses membres

## Résultats de Crelan SA

### Actionnaires coopérateurs et clients

Au 31 décembre 2021, Crelan pouvait compter sur la confiance de 274.003 actionnaires coopérateurs et de 758.207 clients.

### Encours des dépôts de la clientèle : les dépôts sur les comptes d'épargne et les comptes à vue continuent de croître



À la fin de 2021, Crelan gérait **20,4 milliards d'euros de dépôts de la clientèle**. Cela correspond à une augmentation de 5,64 % des dépôts. Ainsi, malgré la persistance d'un contexte de taux d'intérêt bas, les dépôts continuent d'augmenter.

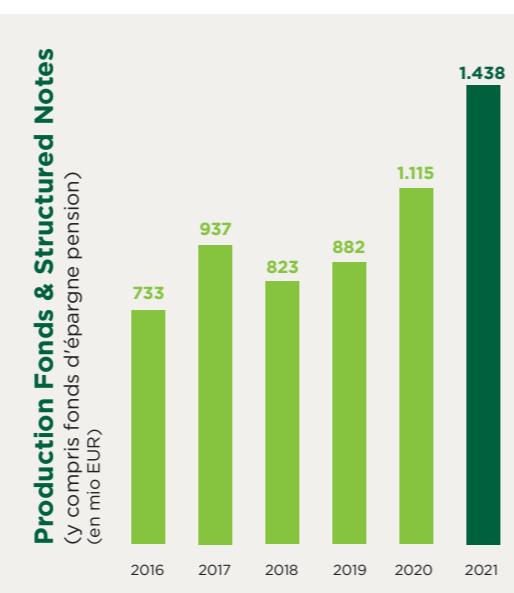
Si nous examinons l'évolution des dépôts des clients en détail, nous constatons que :

- les dépôts sur les comptes à vue ont encore augmenté de 13,08 %. D'une part, l'augmentation de 4,32 % du nombre de nouveaux comptes à vue joue ici un rôle important. D'autre part, la faiblesse des taux d'intérêt du marché implique probablement qu'il y a encore des dépôts sur les comptes à vue qui, auparavant, passaient plus facilement sur le compte d'épargne. La croissance du compte à vue a été plus limitée qu'en 2020 car les clients ont à

nouveau consommé davantage pendant les périodes d'assouplissement des mesures liées au coronavirus ;

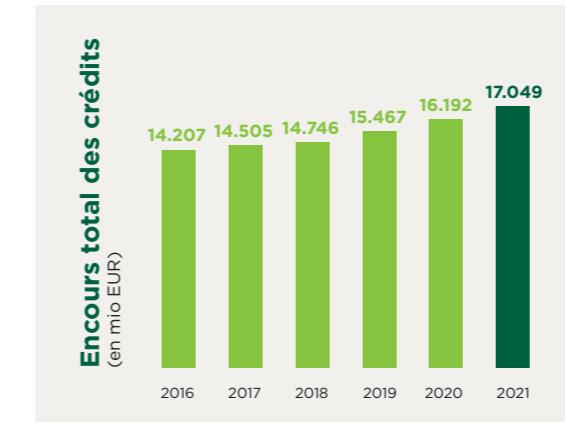
- En outre, les dépôts sur les comptes d'épargne réglementés ont encore augmenté de 697 millions d'euros (+5,31 %) pour atteindre 13,82 milliards d'euros à la fin de 2021. Comme pour les comptes à vue, cette augmentation est plus limitée qu'en 2020, où les clients ont moins dépensé en raison de la crise du coronavirus. Pour les comptes d'épargne Crelan Business, la croissance a été de 6,69 %. Les dépôts sur ceux-ci ont évolué de 708,5 millions d'euros à la fin de 2020 à 756 millions d'euros à la fin de 2021 ;
- Enfin, le portefeuille de bons de caisse, de comptes à terme et de certificats subordonnés a continué à baisser de 217 millions d'euros (-23,2 %) pour atteindre 718 millions d'euros. Cette tendance se poursuit depuis plusieurs années et s'explique par la faible rémunération de ces produits sur le marché.

### Production de fonds et de notes : les fonds d'investissement de plus en plus populaires



L'intérêt des clients pour les fonds d'investissement continue de croître, ce qui se traduit en 2021 par le meilleur résultat de production jamais enregistré pour les fonds et les structured notes (y compris l'épargne-pension). La croissance globale s'élève à 28,23 %, que Crelan attribue principalement à la forte production de fonds (hors gestion discrétionnaire). Cette dernière a connu une hausse de près de 40 %. Les fonds profilés Crelan Invest Balanced, Conservative et Dynamic ont représenté ensemble 16 % de la production.

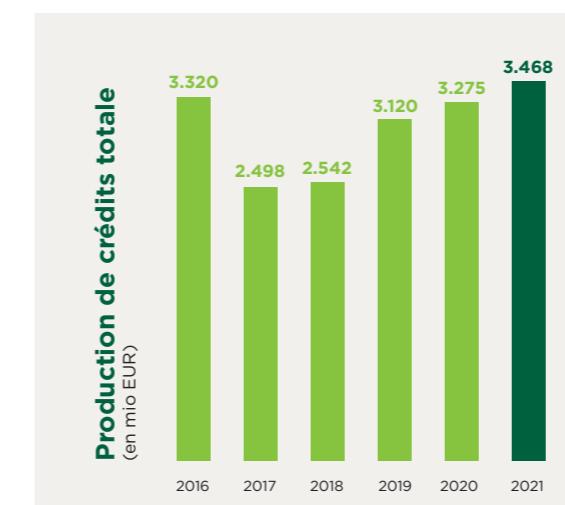
### Évolution du portefeuille de credits



L'**encours total des crédits** a augmenté de 5,3 % pour atteindre **17,04 milliards d'euros** en 2021.

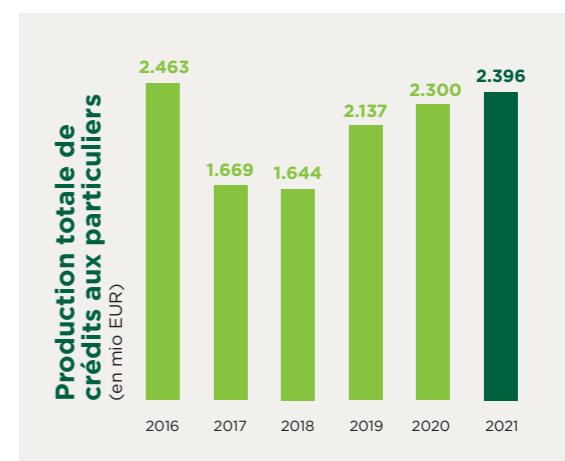
L'encours des crédits logement a atteint 12,35 milliards d'euros, soit une augmentation de 5,8 %. L'encours des crédits aux indépendants et aux petites et moyennes entreprises a augmenté de 7,3 % et celui des crédits agricoles de 1,2 %.

### Évolution de la production de crédits : 3,4 milliards d'euros de nouveaux crédits octroyés



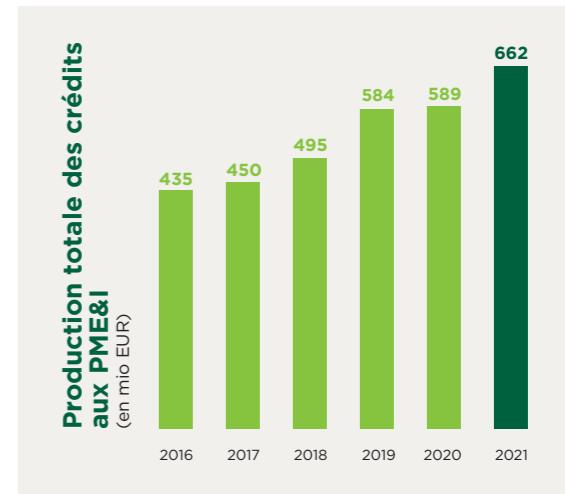
En 2021, Crelan a accordé plus de 3,4 milliards d'euros de crédits à ses clients particuliers et professionnels. En conséquence, la croissance s'est élevée à 5,8 %. Ce chiffre ne tient pas compte des dossiers qui ont bénéficié d'un refinancement interne. Avec ce résultat remarquable, malgré le coronavirus et la forte concurrence, nous brisons l'année record de 2016, année durant laquelle nous avions réalisé de nombreux refinancements externes.

### Évolution du crédit chez les particuliers : les crédits logement prédominent.



Le montant des crédits accordés à la clientèle des particuliers a augmenté de 4,1 % et cette croissance est principalement due à l'augmentation de la production de crédits logement (+4,3 %). La production de prêts à tempérament a légèrement diminué de 0,8 %.

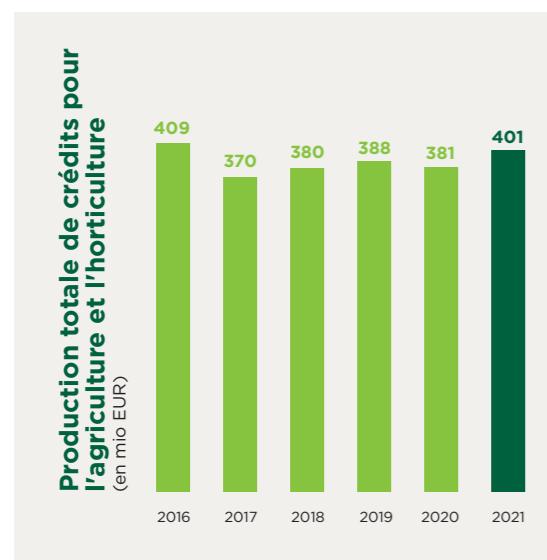
### Évolution du crédit auprès des clients professionnels : retour de la croissance après l'année « coronavirus » 2020



## Financement des PME et des indépendants

Avec 662 millions d'euros de crédits accordés aux PME et aux indépendants, la tendance à la croissance de ces dernières années a repris, après une stabilisation temporaire en 2020 sous l'influence du coronavirus. Ce chiffre de production représente une augmentation de 12 %.

## Financement de projets agricoles et horticoles



La production de crédits dans le secteur agricole et horticole a augmenté de 5 %. Nous remarquons une nette différence entre la Flandre et la Wallonie.

Après plusieurs années de croissance, en 2021, le nombre de demandes de crédit s'est stabilisé et la production a diminué de 7 %. La réglementation en Flandre a encouragé le report des projets d'investissement.

En Wallonie, par contre, nous constatons à la fois une solide augmentation de 20 % de la production et une augmentation de 8 % du nombre de dossiers de crédit.

## Résultats financiers consolidés

L'année 2021 a été marquée pour le groupe Crelan par l'acquisition d'AXA Bank Belgium et liée à cette acquisition, la vente de Crelan Insurance.

Le Groupe Crelan a enregistré un bénéfice brut d'exploitation plus haut qu'en 2020 : avec un montant de 96,94 millions d'euros, nous avons enregistré une hausse de 28,33 millions d'euros ou de 41,30 % par rapport à 2020.

Ce résultat en hausse est dû à la forte croissance des activités de commissions (+19,29 millions d'euros) et à la plus-value réalisée à la suite de la vente de Crelan Insurance (46,66 millions d'euros). Ces deux évolutions ont compensé l'augmentation des frais administratifs (20,73 millions d'EUR) et l'augmentation des autres charges opérationnelles liées aux coûts du closing de l'acquisition d'AXA Bank Belgium (+9,30 millions d'euros) et enfin la diminution des produits d'intérêts (-7,93 millions d'euros).

Le résultat net du groupe Crelan pour l'exercice 2021 a augmenté de 610,94 millions d'euros pour atteindre 660,35 millions d'euros. La raison de cette forte augmentation réside principalement dans la comptabilisation d'un badwill à la suite de l'acquisition d'AXA Bank Belgium (+598,81 millions d'euros), compensé par une provision supplémentaire pour le portefeuille de crédit enregistrée par AXA Bank Belgium dans le cadre du closing avec Crelan (+29,6 millions d'euros) ayant entraîné une augmentation nette consolidée du coût du risque de + 22,28 millions d'euros. Enfin les impôts ont augmenté de 11,84 millions d'euros par rapport à 2020.

Le Cost Income Ratio (CIR) diminue de 73,36 % à 70,45 % (hors coûts non récurrents pour le projet d'acquisition et de fusion).

Le rendement sur fonds propres s'élève à 51,38 %, fin 2021 (tenant compte du badwill et de la plus-value sur vente de Crelan Insurance), sans tenir compte de ces deux éléments, il s'élève à 5,16 %, par rapport à 3,91 % un an plus tôt.



## Résultats de Crelan Insurance

Le 31 décembre 2021, le Groupe Crelan a transféré sa compagnie d'assurance Crelan Insurance à AXA Belgium. Cette transaction s'inscrivait dans le cadre d'un accord plus large entre le Groupe Crelan et le Groupe AXA concernant l'acquisition d'AXA Bank Belgium par Crelan.

Néanmoins, dans ce rapport annuel, nous décrivons encore les activités et le résultat de Crelan Insurance, car elle a fait partie du groupe pendant presque tout l'exercice.

Outre l'assurance solde restant dû, Crelan Insurance propose également une assurance solde de financement et une assurance décès temporaire à capital constant.

## Résultats de production

En 2021, 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 2021, 13.708 assurances solde restant dû et 6.330 assurances solde de financement ont été souscrites.

La collecte de primes est passé de 33,25 mio EUR en 2020 à 37,09 mio EUR fin 2021.

## Résultats financiers

Crelan Insurance a clôturé l'année 2021 avec un résultat positif (Be Gaap) de 8,27 millions d'euros.

Les membres du Comité d'Administration et du Comité de Direction tiennent à remercier les collaborateurs de Crelan Insurance pour leur loyauté et leur contribution active à la croissance du Groupe Crelan. Ils leur souhaitent également beaucoup de succès et de nouvelles opportunités dans leur nouvel environnement de travail chez AXA Belgium.



## Résultats d'Europabank

### Résultats de production

Europabank a accordé **449,4 millions d'euros** de crédits en 2021. C'est 76,4 millions d'euros de plus qu'en 2020 et seulement 10,6 millions d'euros de moins que la production record de 2019. La part des agences de Crelan dans ce résultat est de 39,2 millions d'euros, soit exactement la même contribution qu'en 2020.

L'augmentation de la production de crédits a entraîné une croissance de l'encours total des crédits de 6,5 % (77,4 mio EUR). **Les dépôts ont augmenté de 140,7 millions d'euros**. (+9,7 %).

Les commerces et les entreprises du secteur horeca ont dû faire face à des fermetures (partielles) pendant les périodes d'importantes contaminations dues au coronavirus.

Néanmoins, nous avons constaté une forte croissance dans le traitement des transactions par carte. **Le chiffre d'affaires des transactions par carte a connu une forte hausse de 44,7 % pour atteindre 2,9 milliards d'euros**. Ce résultat est même supérieur au chiffre d'affaires de 2019, l'année précédant la crise du coronavirus, qui s'élevait à 2,5 milliards d'euros.

## Résultats financiers

Bien que la pandémie ait encore affecté les chiffres d'Europabank, la banque a tout de même réalisé un excellent résultat. C'est dû

en partie à la bonne production de crédits et aux réductions de valeur relativement faibles. Europabank clôture l'année 2021 avec un résultat exceptionnel de **28,3 millions d'euros en IFRS** (et 28,4 millions d'euros en Be Gaap).

Le rendement sur fonds propres reste à un niveau élevé et s'élève à 18,3 %.

Le Cost/Income Ratio pour 2021 a légèrement augmenté et s'élève à 53,9 % contre 48,3 % en 2020 et 52,6 % en 2019, ce qui démontre que la banque dispose d'une structure performante et solide.

### Fonctionnement opérationnel

Europabank dispose de **47 agences**. L'effectif du personnel a connu une légère baisse de 1,7 %. Fin 2021, **351 personnes** étaient employées chez Europabank (176 dans les agences et 175 au siège), contre 357 en 2020.

Europabank continue de s'engager dans l'innovation et les nouvelles technologies.

En 2021, la banque a encore étendu **les fonctionnalités d'eb-online**, sa plateforme bancaire en ligne. Les clients peuvent désormais, entre autres, mettre à jour leurs données d'identité en ligne, se connecter et effectuer des paiements avec Itsme et gérer leurs cartes de paiement. Le service aux clients s'en trouve amélioré.



En 2021, Europabank a également déployé le projet de « **signature numérique à distance** ». Dans un grand nombre de cas, les clients peuvent désormais signer numériquement des documents à distance ou depuis leur domicile via eID ou Itsme. Il s'agit de tous les documents relatifs aux comptes à vue et aux comptes d'épargne. En outre, Europabank a accordé une grande attention au projet de signature numérique des Prêts Personnels.

Dans le cadre de PSD2 (Payment Services Directive 2), les clients peuvent depuis peu ajouter et gérer dans eb-online les comptes à vue détenus dans d'autres banques belges.

En outre, Europabank a également réalisé plusieurs projets qui étendent ses services aux clients professionnels. Il s'agit :

- **d'un éventail plus large de possibilités de renting**, avec de nouvelles formules de renting pour les équipements professionnels neufs et les voitures d'occasion ;
- **des options plus étendues pour les paiements par carte de crédit dans les boutiques en ligne** de nos commerçants.

Enfin, **un site web eb-lease actualisé** soutient les opérations de nos courtiers, de nos commerçants, dealers et des agents Crelan.



### Résultats d'AXA Bank Belgium

AXA Bank Belgium fait partie du Groupe Crelan depuis le 31 décembre 2021. Les chiffres du bilan de ce rapport annuel tiennent compte de cette nouvelle composition du Groupe et incluent donc également les chiffres d'AXA Bank Belgium. Les résultats d'AXA Bank Belgium pour l'exercice 2021 n'ont pas encore affecté le résultat du Groupe, mais nous y revenons dans ce rapport annuel par souci d'exhaustivité.

### Encours des dépôts de la clientèle

Les **dépôts sur les comptes à vue ont augmenté et atteignent 538 millions d'euros** par rapport à 514 millions d'euros en 2020, portant le total de l'encours sur les comptes à vue à 3,9 milliards d'euros à la fin de 2021.

**Les comptes d'épargne réglementés ont également augmenté de 591 millions d'euros**, tandis que les bons de caisse et les comptes à terme ont diminué respectivement de 7 et de 117 millions d'euros.

La croissance de l'épargne et des comptes à vue peut s'expliquer en partie par un comportement d'épargne accru pendant les périodes de confinement. Cependant, la banque a également enregistré une augmentation nette substantielle de 12.872 du nombre de comptes à vue. La plus forte augmentation a été enregistrée dans les comptes comfort2bank générateurs de revenus (+9.093). Le portefeuille de comptes start2bank gratuits a augmenté de 1.791 comptes.

### Évolution du patrimoine

Le portefeuille total d'investissements hors-bilan a évolué de 4,9 milliards d'euros à 6,1 milliards d'euros (+24 %) en raison d'une production record d'une part et d'une évolution favorable des cours d'autre part.

Les **fonds d'investissement ont été particulièrement populaires, avec une production de 819 millions d'euros**. Sur ce montant, 462 millions d'euros sont entièrement dus au succès de la formule Delegio lancée en 2020, une formule intégrale de fonds profilés

destinée au segment du personal banking. Le Delegio Privileged Portfolio a connu le plus grand succès au sein de cette offre.

Pour le segment professionnel, la banque a lancé une solution RDT dédiée, disponible à partir du quatrième trimestre et qui a déjà connu 17 millions de productions dans cette courte période.

En raison des conditions de marché difficiles, AXA Bank Belgium n'a lancé que 2 nouvelles émissions EMTN (Euro Medium Term Notes) pour une production brute de 20 millions d'euros.

La volatilité des marchés financiers due à la pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation de l'activité boursière en 2020. Cette tendance s'est ralentie en 2021, mais la production est restée à des niveaux plus élevés qu'en 2019. Le volume total négocié a atteint 156 millions d'euros, soit une baisse de 25 % par rapport à 2020 et une hausse de 62 % par rapport à 2019. Les produits d'épargne-pension ont augmenté de 16 millions d'euros.

## Évolution des crédits

AXA Bank Belgium a accordé **4,2 milliards d'euros de crédits logement** en 2021. La part de marché de la banque est ainsi restée stable, à près de 9 %. Le portefeuille a encore augmenté pour atteindre 22,6 milliards d'euros. L'offre en matière de crédit logement a également été ajoutée aux services bancaires à domicile et à l'application mobile.

La **croissance des crédits professionnels** s'élève à 713 millions d'euros (+7 %) en 2021, contre 665 millions d'euros (+4 %) en 2020. Le ralentissement de la croissance dû au

coronavirus était donc moins manifeste. Le portefeuille a évolué de 2.112 millions d'euros à 2.332 millions d'euros (+10 %). Depuis 2015, AXA Bank Belgium investit spécifiquement dans un Business Banking Model. En 2021, cela s'est traduit par la nomination de 37 business bankers.

Les événements pour les comptables qui ont été organisés sous un format numérique en 2020 se sont poursuivis sous forme hybride pour la première fois au second semestre de 2021.

Grâce à l'investissement continu dans la formation des agents, à l'encouragement d'une approche proactive et aux efforts commerciaux soutenus de ces dernières années dans le segment B2B, la banque est convaincue qu'elle sera bientôt en mesure de retrouver des taux de croissance à deux chiffres, comme c'était le cas dans la période pré-Coronavirus

Le marché des **crédits à la consommation** a particulièrement souffert au second semestre 2021 de la crise des semi-conducteurs sur le marché automobile. Grâce à un bon positionnement commercial, la **production** s'est tout de même élevée à **345 millions d'euros** (+3 %). La part de marché est restée stable à 4,2 %. La part des demandes de crédit traitées par voie numérique a considérablement augmenté.

## Résultats financiers

En 2021, AXA Bank Belgium a réussi à afficher de très bons résultats, grâce à la fois à la hausse des revenus et à la baisse des coûts, mais aussi à certaines corrections exceptionnelles. **Le bénéfice net consolidé a atteint 93 millions d'euros.**



## Synergies

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

Les agences Crelan et Europabank peuvent s'adresser mutuellement leurs clients dans le domaine du leasing et des crédits logement s'il apparaît que l'offre du partenaire est mieux adaptée aux besoins et au profil du client.

Europabank centralise également les opérations de paiement domestiques pour le Groupe, tandis que les agences de Crelan font la promotion des solutions de paiement par terminal ou en ligne proposées par Europabank aux clients professionnels. Elles mettent ces clients en contact avec une agence Europabank apparentée.

Depuis 2007, Crelan Insurance vendait ses assurances solde restant dû et solde de financement par le biais du réseau d'agents Crelan. Les assurances solde de financement étaient également commercialisée par les agences d'Europabank.

C'était encore le cas en 2021. Toutefois, le 31 décembre 2021, le Groupe Crelan a cédé sa filiale d'assurance à AXA Belgium. Cette transaction s'inscrivait dans le cadre de l'accord plus large que le Groupe Crelan et AXA Group ont conclu lors de l'acquisition d'AXA Bank Belgium par Crelan. Cet accord comprend également un accord de distribution des assurances non-vie d'AXA Belgium via les



agences de Crelan, Europabank et AXA Bank Belgium. Cela signifie que Crelan Insurance sera intégrée à AXA Belgium et que les agences de Crelan, Europabank et AXA Bank Belgium pourront proposer aux clients des assurances liées au crédit et, par extension, toutes les assurances non-vie d'AXA Belgium.

Maintenant qu'AXA Bank Belgium fait partie de Crelan Group, les partenariats existants entre Crelan et Europabank seront également étendus aux agences d'AXA Banque.



# Données comptables consolidées en IFRS

## CONSOLIDATION

### Événements importants de l'année 2021

Le 31 décembre 2021, le Groupe Crelan a finalisé l'acquisition d'AXA Bank Belgium et la vente connexe de Crelan Insurance.

### Règles d'évaluation

À la suite de l'inclusion d'AXA Bank Belgium dans le périmètre de consolidation de Crelan,

les règles d'évaluation d'AXA Bank Belgium ont été intégrées.

Cela n'a pas d'impact sur le résultat de l'exercice 2021.

### Bilan consolidé

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des éléments les plus importants de l'actif et du passif consolidés et des fonds propres consolidés entre 2020 et 2021, y compris l'ajout des chiffres d'AXA Bank Belgium à la fin de 2021.

En ce qui concerne la composition du bilan à l'actif, les **actifs financiers** sont toujours évalués au coût amorti. Avec 88,2 %, ils restent la **principale composante de l'actif**. La trésorerie et les comptes courants auprès des banques centrales constituent la deuxième composante la plus importante avec 9,4 %.

**Le total bilantaire a augmenté de 30,193 milliards d'euros** au cours de l'année 2021. Cette forte augmentation est largement due à **l'ajout des comptes d'AXA Bank Belgium** à la suite de son acquisition fin 2021 (29,567 milliards d'euros).

À l'actif, les prêts et créances à la clientèle affichent la plus forte hausse de 27,950 milliards d'euros. Cette hausse est due d'une part à l'addition des chiffres d'AXA Bank Belgium (27,009 milliards d'euros) mais aussi

à une bonne production de crédits, supérieure aux remboursements. En 2021, **la production de crédit s'est élevée à 3,9 milliards d'euros**, dont la majorité dans le segment des clients particuliers.

La rubrique trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales a enregistré une augmentation de 1,851 milliard d'euros. Cette augmentation est principalement due à l'ajout de la partie AXA Bank Belgium pour 1,784 milliard d'euros.

En 2021, la ligne « Actifs détenus en vue de la vente et d'activités abandonnées », qui comprend tous les postes d'actifs de Crelan Insurance, a été ramenée à zéro car cette société a été vendue en 2021 dans le cadre de l'acquisition d'AXA Bank Belgium.

## Actifs

### ACTIFS (EN MIO EUR)

	31/12/21	31/12/20	Δ	%	Axa Bank Belgium, Déc 21
Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales et autres dépôts directement exigibles	4.995	3.144	1.851	58,9%	1.784
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	46	0	46		46
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat	7	7	0	0,5%	0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)	418	10	408	4218,1%	405
Actifs financiers évalués au coût amorti	46.748	18.777	27.971	149,0%	27.092
Prêts et créances (y compris les contrats de location financement)	45.727	17.777	27.950	157,2%	27.009
Titres de créance	1.021	1.001	20	2,0%	83
Dérivés, comptabilité de couverture	17	3	14	493,2%	1
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	431	694	-263	-37,9%	0
Immobilisations corporelles	84	35	49	138,9%	50
Goodwill et immobilisations incorporelles	44	36	9	23,8%	4
Investissements dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées	13	0	13		13
Actifs d'impôts	49	44	4	10,0%	34
Autres actifs	159	15	145	996,2%	137
Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées*	0	53	-53	-100,0%	0
<b>Total actifs</b>	<b>53.012</b>	<b>22.819</b>	<b>30.193</b>	<b>132,3%</b>	<b>29.567</b>

## Passifs

### PASSIFS (EN MIO EUR)

	31/12/21	31/12/20	Δ	%	Axa Bank Belgium, Déc 21
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	44	1	43	3085,2%	43
Passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat	743	0	743		743
Passifs financiers évalués au coût amorti	49.537	21.292	28.245	132,7%	27.084
Dépôts	42.650	20.419	22.231	108,9%	21.089
d'établissements de crédit	1.449	417	1.032	247,3%	1.293
d'établissements autres que de crédit	41.201	20.002	21.199	106,0%	19.796
Titres de créance, y compris les obligations	6.363	683	5.680	832,3%	5.805
Passifs subordonnés	226	77	149	193,3%	0
Autres passifs financiers	298	113	185	163,4%	190
Dérivés, comptabilité de couverture	54	46	7	15,9%	20
Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille	4	9	-6	-59,6%	0
Provisions	182	17	165	1000,9%	168
Passifs d'impôts	52	11	41	387,5%	48
Autres passifs	203	106	97	92,2%	109
Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées*	0	26	-26	-100%	0
<b>Total passifs</b>	<b>50.818</b>	<b>21.508</b>	<b>29.310</b>	<b>136,3%</b>	<b>28.215</b>

Le passif du bilan est constitué à **97,5 % de passifs évalués au coût amorti**. La majeure partie de ce montant (93,4% du total bilan-taire) concerne **les dépôts de la clientèle**.

Les passifs financiers évalués au coût amorti ont augmenté de 28,245 mia EUR.

Les dettes représentées par des certificats et les dettes subordonnées (c'est-à-dire respectivement les bons de caisse et les obligations subordonnées) ont augmenté de 5,830 milliards d'euros (dont 5,805 milliards d'euros pour AXA Bank Belgium). Hormis l'ajout des chiffres d'AXA Bank Belgium, ces portefeuilles chez Crelan sont en baisse depuis plusieurs années. En raison des faibles taux d'intérêt du marché, ces produits ne sont pas populaires auprès des clients.

Dans le cas des obligations subordonnées, cette diminution est toutefois compensée par **l'émission de 200 millions d'euros de titres subordonnés par Crelan en 2021** dans le cadre du closing avec AXA.

## Fonds propres

FONDS PROPRES (EN MIO EUR)	31/12/21	31/12/20	Δ	%	Axa Bank Belgium, Déc 21
Capital émis	895	897	-1	-0,1%	636
Capital libéré	895	897	-1	-0,1%	636
Capital appelé non libéré	0	0	0	0,0%	0
Agio	0	0	0	0,0%	0
Autres fonds propres	244	0	244		90
Autres composantes des fonds propres	5	-1	6	-458,1%	-25
Réserve de réévaluation: Variations de la juste valeur des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais de résultats non réalisés	3	2	1	41,3%	0
Réserve de réévaluation: gains et pertes actuariels sur les plans de pensions	2	-3	5	-148,1%	-25
Réserves (y compris les résultats non distribués)	389	367	22	6,1%	673
Résultat de l'exercice	660	49	611	1236,6%	-22
Intérêts minoritaires	0	0	0	0,0%	0
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>2.194</b>	<b>1.311</b>	<b>883</b>	<b>67,3%</b>	<b>1.352</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>53.012</b>	<b>22.819</b>	<b>30.193</b>	<b>132,3%</b>	<b>29.567</b>

En outre, les dépôts auprès des établissements de crédit ont augmenté de 1.032 millions d'euros et les dépôts de la clientèle de 21.199 millions d'euros, compte tenu de l'ajout des chiffres d'AXA Bank Belgium. Sans cet ajout, les dépôts auprès des établissements de crédit auraient diminué de 261 millions d'euros et les dépôts auprès de la clientèle auraient augmenté de 1.403 millions d'euros.

Le poste des provisions a connu une augmentation de 165 millions d'euros expliquée par une augmentation de 168 millions d'euros provenant de l'ajout des comptes d'AXA Bank Belgium. Cet ajout a été compensé dans une mesure limitée par l'utilisation par Crelan de provisions qu'elle avait créées en 2016 dans le cadre de la restructuration du réseau et du siège social.

En 2021, comme pour les actifs, la ligne « Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées », qui comprend tous les passifs de Crelan Insurance, a été réduite à zéro car cette société a été vendue en 2021 dans le cadre de l'achat d'AXA Bank Belgium.

Les mouvements dans les fonds propres comprennent une réduction de capital de 1 million d'euros en raison d'une interruption temporaire de la vente d'actions coopératives en 2021. En outre, les réserves ont augmenté de 22 millions d'euros en raison de la mise en réserve du résultat de 2020, après l'attribution du dividende de 26,2 millions d'euros aux membres de la coopérative. À la date du closing, Crelan a augmenté son capital en émettant 244 millions d'euros de titres de capital.

## Résultat consolidé

Comme Crelan Insurance a été vendue en 2021 dans le cadre de l'acquisition d'AXA Bank Belgium, nous avons transféré tous les gains et pertes de Crelan Insurance en 2020 et 2021

### ETAT DES RÉSULTATS RÉALISÉS ET NON-RÉALISÉS (EN MIO EUR)

	31/12/21	31/12/20	Δ	%
<b>Produits et charges financiers et opérationnels</b>	362,5	312,2	50,3	16,1%
Produits d'intérêt	303,6	311,6	-8,0	-2,6%
Charges d'intérêt	-47,4	-45,2	-2,2	4,9%
Dividendes	1,1	0,6	0,5	76,7%
Produits d'honoraires et de commissions	129,9	110,6	19,3	17,4%
Charges d'honoraires et de commissions	-96,5	-99,4	2,9	-2,9%
Gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)	2,6	2,0	0,6	31,9%
Gains et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)	0,0	-1,3	1,3	-100,5%
Gains et pertes sur actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat (nets)	0,1	0,0	0,1	813,1%
Ajustements de la juste valeur lors de la comptabilisation des opérations de couverture	3,0	5,6	-2,6	-46,9%
Ecart de change (net)	0,9	1,0	-0,1	-5,4%
Gains et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)	46,7	0,4	46,3	11613,4%
Autres produits opérationnels	27,8	26,4	1,4	5,3%
Autres produits opérationnels nets	-9,4	-0,1	-9,3	7657,3%
<b>Charges administratives</b>	-233,4	-212,0	-21,4	10,1%
Dépenses de personnel	-91,4	-90,8	-0,7	0,7%
Dépenses générales et administratives	-142,0	-121,2	-20,7	17,1%

Enfin, le résultat a augmenté de manière significative en raison de deux événements exceptionnels, d'une part en raison du goodwill de 598,8 millions d'euros résultant de l'acquisition d'AXA Bank Belgium, et d'autre part en raison de la plus-value de 46,6 millions d'euros enregistrée sur la vente de Crelan Insurance.

Le **ratio CAD atteint 19,74 % à la fin de 2021** par rapport à 22,02 % un an auparavant.

Le **ratio Tier I atteint 17,97 %**, par rapport à 21,72 % en 2020.

vers la ligne distincte « Gains et pertes sur les actifs non courants et groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente ».

<b>Contributions aux fonds de résolution et aux systèmes de garantie des dépôts</b>	-20,7	-17,8	-2,9	16,5%
<b>Amortissements</b>	-11,2	-10,6	-0,6	5,4%
Immobilisations corporelles	-7,4	-6,9	-0,5	7,6%
Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)	-3,8	-3,7	0,0	1,3%
<b>Modification pertes et profits, net</b>	-0,2	-3,1	2,9	-92,9%
<b>Provisions</b>	2,6	4,6	-2,0	-43,9%
<b>Dépréciations</b>	-22,3	-17,7	-4,5	25,6%
Dépréciations sur actifs financiers non évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat	-22,3	-17,7	-4,5	25,6%
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)	0,0	0,0	0,0	0,0%
Actifs financiers évalués au coût amorti	-22,3	-17,7	-4,5	25,6%
Dépréciations sur immobilisations corporelles	0,0	0,0	0,0	0,0%
<b>Goodwill négatif comptabilisé immédiatement en résultat</b>	598,8	0,0	589,8	0,0%
<b>Profits et pertes sur actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente</b>	8,5	6,3	2,2	34,6%
<b>TOTAL DES PROFITS ET PERTES D'ACTIVITES ORDINAIRES POURSUIVIES, AVANT IMPÔTS</b>	684,5	61,8	622,8	1008,5%
Charges fiscales (impôt sur le résultat) associées au résultat des activités ordinaires	-24,2	-12,3	-11,8	95,8%
Impôts exigibles	-11,3	-10,2	-1,1	10,9%
Impôts différés	-12,9	-2,1	-10,7	501,1%
<b>PROFIT OU PERTE (NET)</b>	<b>660,3</b>	<b>49,4</b>	<b>610,9</b>	<b>1236,6%</b>

La baisse des revenus du portefeuille de crédits, due à la tendance à la baisse des taux d'intérêt, a entraîné une diminution des revenus d'intérêts de 8,0 millions d'euros. Les charges d'intérêts augmentent de 2,2 millions d'euros en raison d'une modification de la présentation des rubriques. En effet, le revenu des produits dérivés à des fins de couverture - d'un montant de 6,1 millions d'euros - est inclus cette année dans la rubrique « Produits et charges financières et d'exploitation ». En 2020, cette ligne était encore incluse dans la rubrique « dettes représentées par un titre ». En réalité, les charges d'intérêt sont en baisse. Si nous ne tenons pas compte de ce changement de présentation, les intérêts sur les bons de caisse et les titres subordonnés diminuent de 6,5 millions d'euros en raison de la diminution du portefeuille de bons de caisse et des

taux d'intérêt toujours très bas. **La somme des produits et des charges d'intérêts a donc diminué (- 10,2 millions d'euros).**

La ligne « gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat » concerne pour l'exercice 2021 des gains sur le portefeuille de private equity et les participations pour un montant de 1,6 million d'euros, des gains réalisés sur la vente de crédit dénoncés pour un montant de 1,0 million d'euros. Il en résulte un revenu de 2,6 millions d'euros en 2021, contre 2,0 millions d'euros en 2020.

Les revenus de commissions (activité de fee business) ont augmenté de 19,3 millions d'euros en 2021. Cela s'explique, d'une part, par l'augmentation de 6,70 millions d'euros

des commissions sur les opérations sur titres. Cette hausse résulte de l'augmentation des achats des clients en raison de l'évolution des marchés. Cela a également entraîné une augmentation des commissions de gestion de portefeuille et de conseil en investissement de 9,61 millions d'euros.

D'autre part, les commissions sur les services de paiement ont également augmenté de 3,05 millions d'euros par rapport au résultat de 2020 influencé par le coronavirus.

Le montant des commissions versées aux agents a diminué de 2,9 millions d'euros. Les facteurs suivants ont contribué à cette baisse : une diminution des commissions de croissance, le chiffre d'affaires existant étant rémunéré selon les nouveaux barèmes et une diminution des commissions d'intervention pour la dynamisation des agents. L'augmentation des commissions de production due à des résultats

de production plus élevés et la nouvelle échelle de prix 2020 ont eu un effet compensatoire.

La plus-value de 46,7 millions d'euros que le groupe Crelan a réalisée sur la vente de Crelan Insurance a entraîné une augmentation du poste « Profits et pertes sur cession d'actifs autres que ceux détenus en vue de la vente (net) » de 46,3 millions d'euros.

Les autres produits d'exploitation ont augmenté de 1,4 million d'euros au cours de l'exercice 2021, principalement en raison des recouvrements effectués après la radiation des dossiers de crédit irrécouvrables.

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 9,3 millions d'euros par rapport à 2020, car les coûts du processus de closing de l'acquisition d'AXA Bank Belgium ont été enregistrés sous cette rubrique.

## Charges administratives et amortissements

Par rapport à 2020, les **charges administratives** ont **augmenté d'un total de 21,4 millions d'euros**. Ceci est dû, d'une part, aux frais de personnel qui ont augmenté de 0,7 million d'euros et, d'autre part, à l'augmentation des frais généraux et administratifs de 20,7 millions d'euros.

Cette dernière augmentation est principalement due à la hausse des coûts liés au projet de fusion (6,8 millions d'euros), à la hausse des coûts de marketing (1,2 million d'euros) après leur diminution en 2020 en raison de l'impact du coronavirus, à la hausse des coûts informatiques (3,97 millions d'euros), à la hausse des coûts bancaires (1,8 million d'euros) et aux coûts supplémentaires liés à l'amélioration des systèmes informatiques et de la sécurité informatique (4,2 millions d'euros).

Les contributions en espèces aux fonds de résolution et aux systèmes de garantie des dépôts ont augmenté de 2,9 millions d'euros.

Les amortissements ont également augmenté de 0,6 million d'euros, principalement en raison d'amortissements extraordinaires en 2021 liés à la mise hors service de certaines immobilisations.

Depuis 2020, une nouvelle charge apparaît sur la ligne « Modification pertes et profits, net ». Cela correspond à la perte due aux intérêts non perçus sur les dossiers COVID 19 qui ont obtenu un report de paiement. Cette dépense s'est élevée à 0,2 million d'euros et est donc inférieure de 2,9 millions d'euros à celle de 2020. Cette baisse s'explique par un effet de phasing-out, ces mesures introduites en 2020 ayant expiré en 2021.

**Le Cost Income Ratio (CIR) après le closing s'élève à 70,45 %** en 2021, contre 73,36 % à la fin de 2020.

## Provisions et réductions de valeur

La variation des provisions est principalement due à l'utilisation comptabilisée en 2021 des provisions que la banque a créées en 2016 pour la restructuration de son siège et du réseau.

L'évolution favorable des paramètres macro-économiques, comme l'évolution du PIB en 2021, a eu un effet positif sur les corrections de valeur calculées pour les prêts. Cela a conduit à une réduction des provisions pour les crédits stage 1 & 2.

Par précaution - en effet, la crise n'est pas encore totalement derrière nous - Crelan a limité ces reprises en appliquant un management overlay de 10,4 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre du closing, AXA Bank Belgium a comptabilisé une provision pour stage 1 & 2 pour un montant de 29,6 millions d'euros, ce qui a eu un effet inverse sur le mouvement positif des provisions pour stage 1 & 2 en 2021.

En ce qui concerne le stade 3 (statut 700 et CTX), nous constatons généralement une tendance positive beaucoup plus faible qu'en 2020, en partie en raison de l'inversion des actualisations en 2020. En 2020, les paramètres de calcul du coût d'actualisation ont été ajustés : le coût d'actualisation est passé de 15 % de la valeur recouvrable à 8,39 %.

Enfin, chez Europabank, les provisions ont diminué de 9,15 millions d'euros.

Tous ces effets ont conduit à l'évolution suivante des dépréciations :

(en mio EUR)	2021	2020	Δ	%
Evolution stages 1&2	-20,0	-16,9	-3,1	18%
Evolution stage 3	1,1	11,7	-10,6	-91%
Europabank	-3,4	-12,5	9,1	-73%
<b>Groupe total</b>	<b>-22,3</b>	<b>-17,7</b>	<b>-4,6</b>	<b>26%</b>

## Résultat global

Un élément important dans la composition du résultat 2021 est **le badwill calculé au moment de l'acquisition d'AXA Bank Belgium**, qui a été comptabilisé pour un montant de **598,8 millions d'euros**.

Le résultat avant impôts a augmenté de 61,8 millions d'euros à 684,5 millions d'euros. Cette augmentation est le résultat de l'évolution suivante : l'augmentation des produits financiers et d'exploitation de 50,3 millions d'euros, l'augmentation des frais administratifs de 21,4 millions d'euros, la diminution nette des frais modification pertes et profits, de 2,9 millions d'EUR, l'augmentation nette des provisions et dépréciations pour un montant de 4,5 millions d'EUR, le badwill de 598,8 millions d'euros et l'augmentation du

résultat de Crelan Insurance de 2,2 millions d'euros. Ce dernier montant est inclus dans une ligne séparée en tant que « détenu pour la vente ».

Les charges d'impôts ont augmenté de 11,8 millions d'euros par rapport à 2020, principalement au niveau des impôts différés à la suite de l'amortissement de 20,5 millions d'euros d'actifs d'impôts différés.

**Le résultat net a augmenté de 610,9 millions pour atteindre 660,3 millions d'euros.**

Le rendement sur fonds propres s'élevait à 51,38 % à la fin de 2021, y compris le badwill et la plus-value sur la vente de Crelan Insurance. Sans ces 2 éléments, il était de 5,16 % contre 3,91 % en 2020.

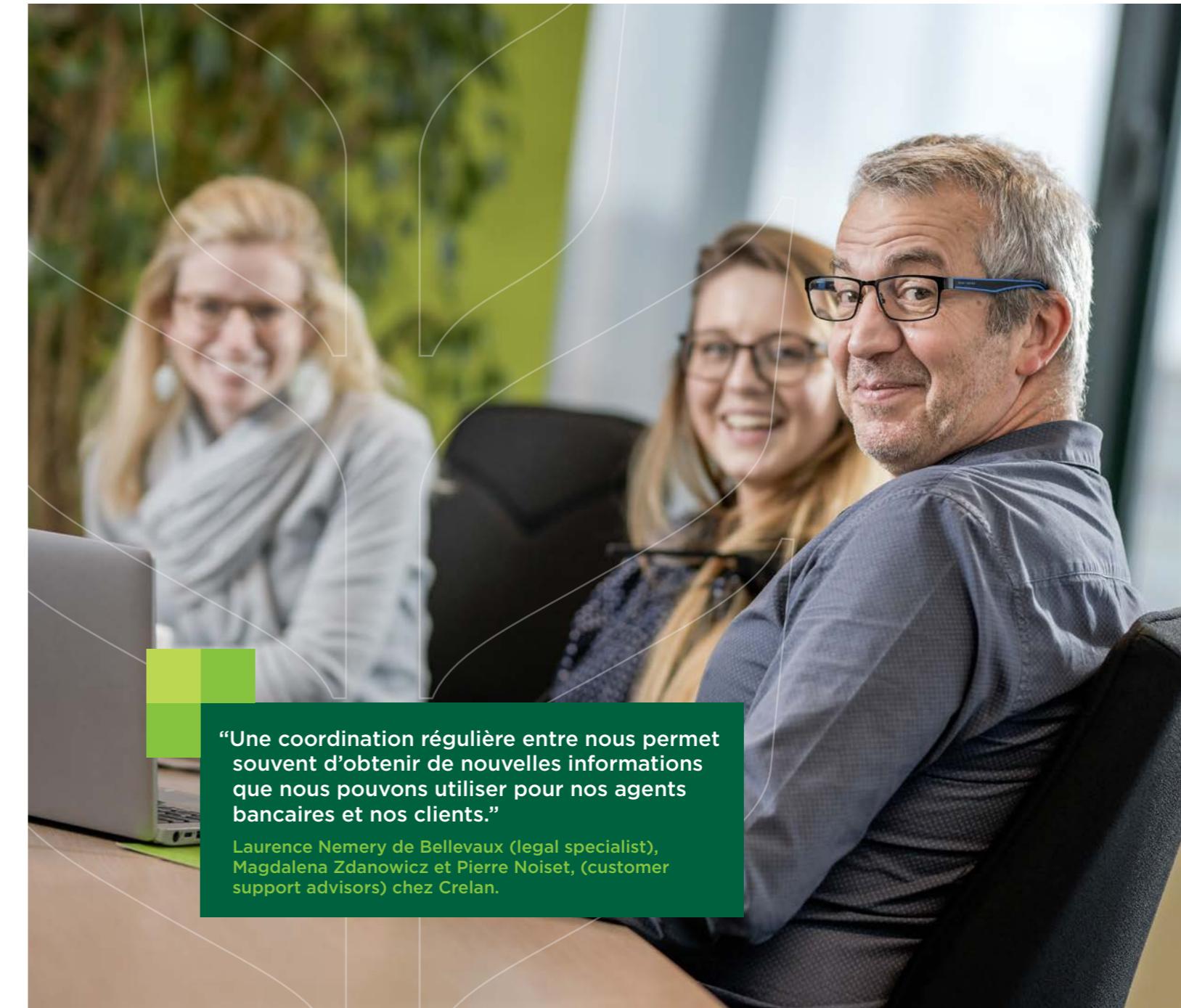
Le rendement des actifs - c'est-à-dire le rapport entre le revenu net et le total des actifs - était de 1,25 % à la fin de 2021, y compris le badwill et la plus-value sur la

vente de Crelan Insurance. En excluant ces 2 éléments, il était de 0,28 % contre 0,22 % 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 coopérateurs pour un montant total de 26,6 millions d'euros. Dans le contexte actuel des

taux d'intérêt, ce dividende constitue une rémunération très attractive pour ce type de placement.



# Corporate governance

## Conseils d'Administration et Comités de Direction

### CRELAN SA

#### > Conseil d'Administration

La structure de gouvernance du groupe Crelan a encore été optimisée en 2021 dans le but de :

- créer une structure de groupe plus simple avec de responsabilités et des pouvoirs plus définis entre la SA Crelan et la SC CrelanCo;
- renforcer les Conseils avec des administrateurs ayant accumulé des années d'expérience dans les domaines de la finance, de l'ICT et des risques.

La nouvelle structure permettra au Groupe Crelan de répondre encore mieux à l'évolution rapide de la situation du marché ainsi qu'aux nouveaux développements et de répondre aux attentes des régulateurs dans ce domaine.

Les changements suivants ont eu lieu :

- La nomination de Benoît Bayenet\* (à partir de 01/01/2022), Bernard De Meulemeester\* (à partir de 01/01/2022), Xavier Gellynck (à partir de 01/03/2021), Robert Joly (à partir de 01/05/2021), et Clair Ysebaert (à partir de 01/05/2021), en tant qu'administrateurs non exécutifs
- La nomination d'Eric Hermann (à partir de 01/05/2021), en tant qu'administrateur indépendant
- La nomination de Pieter Desmedt\*, Jeroen Ghysel\* et Emmanuel Vercoustre\* en tant qu'administrateurs exécutifs (à partir de 31/12/2021),
- La fin des mandats d'Anne Fievez et de Paul Malfeyt en tant qu'administrateurs exécutifs (le 31/12/2021).

*\* Cette nomination est sous réserve de l'approbation par les régulateurs financiers.*

La banque souhaite exprimer sa gratitude aux administrateurs dont les mandats ont pris fin pour leur engagement de longue date et leur contribution à la croissance du Groupe Crelan.



#### > Conseil d'Administration de la SA Crelan au 01/01/2022



Luc Versele  
Président



Jean-Pierre Dubois  
Vice-Président



Philippe Voisin  
CEO



Joris Cnockaert  
CCO



Jean-Paul Grégoire  
COO/CHRO



Pieter Desmedt  
CRO



Jeroen Ghysel  
CIO



Emmanuel  
Vercoustre  
CFO



Agnes  
Van den Berge  
Administrateur  
indépendant



Jan Annaert  
Administrateur  
indépendant



Paul Thysens  
Administrateur  
indépendant



Eric Hermann  
Administrateur  
indépendant



**Hendrik Vandamme**  
Administrateur  
non exécutif



**Marianne Strel**  
Administrateur  
non exécutif



**Xavier Gellynck**  
Administrateur  
non exécutif



**Robert Joly**  
Administrateur  
non exécutif



**Clair Ysebaert**  
Administrateur  
non exécutif



**Benoît Bayenet**  
Administrateur  
non exécutif



**Alain Diéval**  
Administrateur  
non exécutif



**Bernard De Meulemeester**  
Administrateur  
non exécutif

Le Conseil d'Administration de la SA Crelan s'est réuni douze fois en 2021.

Conformément à l'article 27 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et à la surveillance des établissements de crédit, un Comité des Rémunérations, un Comité des Risques, un Comité d'Audit et un Comité de Nomination soutiennent le Conseil d'Administration dans ses tâches.

La banque accorde beaucoup d'attention à ce que son Conseil d'Administration ait une composition équilibrée et une représentation adéquate de l'actionnaire coopérateur. C'est

pourquoi 10 représentants de la SC CrelanCo siègent également au Conseil d'Administration de la SA Crelan, répartis équitablement dans les deux rôles linguistiques.

Les quatre administrateurs indépendants – Jan Annaert, Eric Hermann, Paul Thysens et Agnes Van den Berge - ont notamment pour tâche de garantir l'objectivité des décisions prises tant au sein du Conseil d'Administration que des comités dont ils sont membres. Ils contrôlent également le respect des règles en matière de gestion des risques, de conformité, d'éthique et de bonnes pratiques au sein de Crelan.

## > La composition des comités au 01/01/2022

### > Comité d'Audit

<b>Agnes Van den Berge</b>	Président
<b>Alain Diéval</b>	Membre
<b>Xavier Gellynck*</b>	Membre
<b>Paul Thysens</b>	Membre

\* à partir du 1er mars 2021

Comme repris dans la Charte du Comité d'Audit du Groupe Crelan, la moitié des membres du Comité d'Audit est indépendante au sens de l'article 7:87 du Code des Sociétés et des Associations, la voix du président étant prépondérante en cas d'égalité. Les membres du Comité d'Audit disposent, tant de manière collective qu'individuelle, des compétences requises par la loi dans le domaine d'activités de la banque et en matière d'audit et de comptabilité.

La mission du Comité d'Audit consiste à assister le Conseil d'Administration dans sa mission de surveillance et de contrôle, notamment en ce qui concerne :

- Le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la banque ;
- Le suivi de l'audit interne et de ses activités ;
- Le suivi du contrôle légal des comptes annuels (consolidés), en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le réviseur ;
- L'examen et le suivi de l'indépendance du réviseur, en particulier en ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à la banque ou à une personne avec laquelle elle a un lien étroit.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois en 2021.

Il a, entre autres, examiné l'organisation du système de contrôle interne de la Banque et les activités de l'audit interne, de la gestion des risques, de l'inspection du réseau d'agents et de Compliance, ainsi que les activités de surveillance exercées au sein des Comités d'Audit des filiales.

En outre, quatre réunions conjointes des Comités d'Audit et des Risques ont été organisées en 2021.

### > Comité des Risques

<b>Eric Hermann*</b>	Président
<b>Jan Annaert</b>	Membre
<b>Bernard De Meulemeester**</b>	Membre
<b>Alain Diéval</b>	Membre

\* président à partir du 1er mai 2021 -

\*\*à partir du 1er janvier 2022

Le Comité des Risques s'est réuni neuf fois en 2021.

### > Comité des Rémunérations

<b>Jan Annaert</b>	Président
<b>Jean-Pierre Dubois</b>	Membre
<b>Eric Hermann*</b>	Membre
<b>Luc Versele</b>	Membre

\* à partir du 1er mai 2021

Le Comité des Rémunérations s'est réuni deux fois en 2021.

### > Comité de Nomination

<b>Paul Thysens*</b>	Président
<b>Jean-Pierre Dubois</b>	Membre
<b>Agnes Van den Berge</b>	Membre
<b>Luc Versele</b>	Membre

\* à partir du 1er mai 2021

Le Comité de Nominations s'est réuni deux fois en 2021.

Le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Direction peuvent être invités aux réunions des divers comités où ils ne siègent pas.

Conformément à l'article 62 § 2 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et conformément au règlement de la Banque Nationale en

la matière, la Banque est tenue de rendre publiques les fonctions externes exercées hors du Groupe Crelan par ses administrateurs et

dirigeants effectifs. La Banque répond à cette exigence par le biais d'une publication sur le site internet de Crelan ([www.crelan.be](http://www.crelan.be)).

#### > Composition du Conseil d'Administration de la SC CrelanCo au 01/01/2022

La composition du Conseil d'Administration de la SC CrelanCo n'a pas changé en 2021



**Jean-Pierre Dubois**  
Président



**Luc Versele**  
Vice-Président



**Hendrik Vandamme**  
Représentant  
organisations agricoles



**Marianne Strel**  
Représentant  
organisations agricoles



**Xavier Gellynck**  
Administrateur



**Robert Joly**  
Administrateur



**Ann Dieleman**  
Administrateur



**René Bernaerd**  
Administrateur



**Clair Ysebaert**  
Administrateur



**Benoît Bayenet**  
Administrateur

#### > Comité de Direction

Au 31 décembre 2021 :

- les mandats d'Anne Fievez (CIO) et de Paul Malfeyt (CFO) ont pris fin ;
- Pieter Desmedt (CRO)\*, Jeroen Ghysel (CIO)\* et Emmanuel Vercoustre (CFO)\* ont

Cela a entraîné la nouvelle composition suivante :



**Philippe Voisin**  
CEO



**Jeroen Ghysel**  
CIO



**Joris Nockaert**  
CCO



**Emmanuel**  
**Vercoustre**  
CFO



**Jean-Paul Grégoire**  
COO/CHRO



**Pieter Desmedt**  
CRO

Le Comité de Direction assume la gestion opérationnelle de la SC CrelanCo, de la SA Crelan et d'AXA Bank Belgium.

étaient nommés et ;

- les pouvoirs de Joris Nockaert (CCO) et de Jean-Paul Grégoire (COO & CHRO) ont été réorganisés.

\* Cette nomination est sous réserve de l'approbation par les régulateurs financiers.

## EUROPABANK

La composition du Conseil d'Administration d'Europabank n'a pas changé en 2021.

Le Conseil d'Administration est composé de onze membres, dont cinq représentent l'actionnaire principal, Crelan SA, quatre sont membres du Comité de Direction et deux sont administrateurs indépendants.

### Composition du Conseil d'Administration d'Europabank au 31 décembre 2021:

Joris Cnockaert	Président
Jan Annaert	Administrateur indépendant
Gérald Bogaert	Membre du Comité de Direction
Marc Claus	Membre du Comité de Direction
Xavier Gellynck	Administrateur
Jean-Paul Grégoire	Administrateur
Cédric Ryckaert	Membre du Comité de Direction
Agnes Van den Berge	Administrateur indépendant
Rudi Vanlangendyck	Président du Comité de Direction
Luc Versele	Administrateur
Clair Ysebaert	Administrateur

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2021.

Les Comités d'Audit et des Rémunérations fonctionnent sous l'autorité du Conseil d'Administration.

### Composition du Comité de Direction d'Europabank au 31 décembre 2021:

Rudi Vanlangendyck	Président
Gérald Bogaert	Membre
Marc Claus	Membre
Cédric Ryckaert	Membre

## Rapport du commissaire

L'Assemblée Générale Statutaire du 25 juin 2020 a décidé de reconduire la société de réviseurs d'entreprises EY en tant que commissaire aux comptes pour une période de 3 ans. EY est représentée par Jean-François Hubin.

EY contrôle donc les comptes consolidés du Groupe Crelan.

## Modifications statutaires

Les statuts de la SC CrelanCo ont été modifiés pour la dernière fois le 30 janvier 2020, en raison du changement de forme juridique de la SCRL en SC (société coopérative) et de quelques autres modifications conformes au nouveau Code des sociétés et associations du 23 mars 2019.

## 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 et de troisième 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 janvier 2022, à la Banque Nationale de Belgique après que les Conseils d'Administration les ont approuvés.

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 17 décembre 2020 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 délégué un certain nombre de membres à un Comité des Rémunérations afin de faire des recommandations au Conseil d'Administration. Les propositions du Comité comprennent la rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs de la banque et de ses succursales, ainsi que la rémunération des personnes chargées des fonctions de contrôle indépendantes, sans préjudice des compétences de l'assemblée générale.

En formulant ses recommandations, le Comité des Rémunérations tient compte à la fois 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 constitué de manière à pouvoir exercer un jugement sain et indépendant sur la politique de rémunération et ses incitations en termes de gestion des risques, d'exigences de fonds propres et de liquidité.

La politique de rémunération a été approuvée par le Conseil d'Administration le 27 janvier 2022, sur avis du Comité des Rémunérations.

La rémunération des membres du Comité de Direction est composée d'une rémunération de base fixe et d'une composante variable. Pour la composante variable, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, propose annuellement un montant basé sur des critères quantitatifs et qualitatifs. Cette composante variable ne peut dépasser 30 % de la rémunération fixe de base, sauf exception spécifique accordée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations.

Les indemnités de licenciement sont calculées sur la base de la rémunération de base, à l'exclusion de la composante variable, et sont

limitées à un maximum de 18 mois de rémunération. En cas d'acquisition ou de fusion, cette rémunération peut être plus élevée. Si la rémunération est supérieure à 12 mois ou supérieure à 18 mois sur avis motivé du Comité des Rémunérations, l'assemblée générale doit donner son accord préalable.

Les administrateurs non exécutifs ont droit à une rémunération annuelle fixe, versée par mensualités. Cette rémunération couvre tous les frais, y compris les frais de déplacement, et son niveau dépend du rôle des administrateurs non exécutifs dans les différents comités spécialisés.

La banque a payé les rémunérations suivantes en 2021 :

Total des rémunérations (mio EUR)	Rémunération fixe	Rémunération variable
Administrateurs du Groupe Crelan	3,74	0,57

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, en 2019, 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, diversités et expériences sont présentes et équilibrées et a fait des recommandations au Conseil d'Administration concernant d'éventuels changements.

Une nouvelle évaluation est prévue pour le premier semestre de 2022.



**“L'intégration de Crelan et d'AXA Bank Belgium et la migration des données qui en découle, nécessitent une solide préparation informatique. Les équipes des deux banques collaborent harmonieusement pour atteindre cet objectif commun.”**

Ronny Peleman, IT enterprise architect et  
Yoshi Parlevliet, information security expert advisor chez Crelan

## 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 2021 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 de notre offre de placement en automne. Après le succès des campagnes de 2019 et 2020, le thème de la campagne 2021 était « Tout le monde peut investir ». Par le biais de bulletins d'information, des blogs et des médias sociaux, la banque souligne l'importance de l'entretien de placement et des conseils judicieux.

Les messages numériques se sont également concentrés sur la notoriété et l'image. Par le biais des médias sociaux, nous diffusons des images et des messages ludiques dont la figure centrale est un sportif populaire sponsorisé par Crelan. En 2021, la banque a de nouveau misé pleinement sur sa chaîne de télévision interne. Grâce à ce canal de publicité numérique dans les agences, 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 le thème 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, à laquelle Crelan est toujours présente en tant que sponsor principal, n'a de nouveau pas pu être organisée en 2021 en raison de la crise du coronavirus.

#### Une offre de produits élargie grâce à des partenariats

##### ➤ Partenariats pour les assurances vie et non-vie

Depuis octobre 2018, les agents Crelan sont en mesure de proposer à leurs clients la large et qualitative gamme d'**assurances** vie d'**Allianz**. Pour cela, la banque et Allianz ont conclu un accord de collaboration.

Depuis janvier 2021, les agents Crelan peuvent utiliser le très complet et efficace package d'**assurances non-vie** d'**AXA Belgium**.

Grâce à ces accords de collaboration, Crelan peut offrir à ses clients, en plus de ses produits bancaires, une gamme complète d'assurances provenant de partenaires de renommée mondiale.

##### ➤ Partenariats pour les placements bancaires

Crelan a également poursuivi sa collaboration avec **Econopolis Wealth Management**, la



société de gestion 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.

Crelan a également poursuivi son étroite collaboration avec **Amundi**. La banque commercialise une vaste sélection de fonds d'Amundi et de ses filiales.

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 600 mio EUR moins de quatre 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 Sustainable Stability, Balanced et Growth) qui agissent comme feeder des fonds d'épargne-pension de BNP Paribas. En novembre 2019, ce fonds avait reçu le label « Towards sustainability ».

## **De l'attention pour les placements durables**

### **> Label de durabilité**

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.

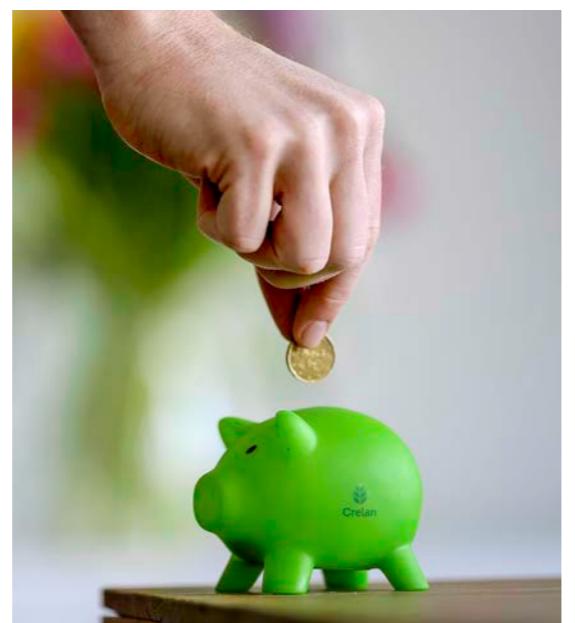
Les produits qui répondent à cette norme, et

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 :

- **CRELAN FUND ECONOFUTURE**
- **CRELAN FUND ECONOSTOCKS**
- **CRELAN FUND SUSTAINABLE**
- **CRELAN INVEST BALANCED**
- **CRELAN INVEST DYNAMIC**
- **KBI INSTITUTIONAL WATER FUND**
- **CRELAN PENSION FUND SUSTAINABLE STABILITY**
- **CRELAN PENSION FUND SUSTAINABLE BALANCED**
- **CRELAN PENSION FUND SUSTAINABLE GROWTH**
- **AMUNDI FUNDS EUROPEAN EQUITY CONSERVATIVE**
- **AMUNDI FUNDS EUROPEAN EQUITY GREEN IMPACT**
- **AMUNDI FUNDS GLOBAL ECOLOGY ESG**
- **AMUNDI FUNDS CASH EUR**
- **FIRST EAGLE AMUNDI SUSTAINABLE VALUE FUND**
- **CPR INVEST EDUCATION**
- **CPR INVEST FOOD FOR GENERATIONS**
- **CPR INVEST SOCIAL IMPACT**



Crelan a l'intention d'élargir encore cette offre à l'avenir. Ainsi, entre-temps, le label a également été demandé pour le fonds profilé défensif CRELAN INVEST CONSERVATIVE.

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

### **> SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)**

**Toujours dans le cadre des investissements durables, Crelan souhaite à terme composer sa gamme de fonds de manière à ce que la majorité des fonds soient conformes aux articles 8 et 9 du règlement SFDR.**

Les règles du SFDR sont conformes à la réglementation environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) issue du Plan d'action pour le financement durable publié par la Commission européenne en 2018.

Elles visent à créer plus de transparence sur l'aspect de la durabilité et à fournir une protection adéquate aux investisseurs à cet égard. Ces règles s'appliquent à partir du 10 mars 2021 et imposent aux institutions financières, aux acteurs du marché et aux conseillers l'obligation de publier sur leurs sites internet des informations prédéfinies sur l'aspect durable de leurs investissements et de leurs politiques.

Selon l'article 6 du règlement SFDR, le prospectus dit OPCVM doit expliquer, au niveau du produit, comment l'acteur financier intègre les risques de durabilité dans ses décisions d'investissement et comment il évalue l'impact probable des risques de durabilité sur la performance du produit financier. Ces informations doivent être mises à la disposition de l'investisseur à un stade précontractuel. Même si, selon le participant financier, aucun risque de durabilité ne s'applique, il doit l'expliquer brièvement.

**Les articles 8 et 9 traitent spécifiquement des produits financiers qui favorisent la protection de l'environnement ou de la société ou qui visent un investissement durable.** Dans le cas de l'article 9, l'impact doit également pouvoir être mesuré. Pour les fonds qui relèvent de ces articles, les documents précontractuels et les

rapports périodiques doivent fournir des informations supplémentaires à l'investisseur. Il est donc clair que ces produits offrent la meilleure garantie à l'investisseur durable et c'est sur ces produits que Crelan veut concentrer son offre d'investissement.

### **> Un réseau d'agences professionnelles au service du client**

Au 31 décembre 2021, Crelan comptait 467 agences réparties sur l'ensemble du territoire belge, soit une diminution de 35 agences en 2021.

Dans le cadre de l'optimisation continue du réseau d'agences, 24 fusions et/ou acquisitions ont eu lieu. L'agence existante a été conservée, tandis que les connaissances et les compétences ont été combinées pour étendre le service aux clients.

En plus de la rénovation et du réaménagement d'agences existantes, 2 tout nouveaux points de vente ont ouvert leurs portes et Crelan a nommé 12 nouveaux agents.

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

À l'exception de l'agence du siège social à Bruxelles, tous les points de vente de Crelan SA sont gérés par des agents indépendants qui connaissent bien le marché local et sont proches du client.

La proximité, l'approche personnelle et la continuité qu'offrent nos agents sont les atouts qui font que Crelan se distingue sur le marché. Outre les canaux numériques et les contacts avec des call centers, de nombreux clients considèrent toujours qu'il est important de pouvoir compter sur les conseils personnels d'un conseiller local de confiance qui connaît bien leur situation. Malgré la diminution du nombre d'agences, Crelan continue d'attacher une grande importance à une bonne présence locale.

## > Accessible et disponible, aussi pendant la crise du coronavirus

En 2021 également, la crise du coronavirus a eu un impact majeur sur la vie sociale, bien que dans une moindre mesure que pendant l'année de crise 2020.

Comme en 2020, Crelan a continué à assumer son rôle de prestataire de services essentiels et, ce faisant, a pu une fois de plus compter sur l'enthousiasme et la flexibilité de nos collaborateurs d'agence. Crelan a également suivi strictement les règles de sécurité en vigueur en vue de protéger la santé de ses collaborateurs et de ses clients. Les portes de nos agences sont restées ouvertes aux clients pendant les périodes où cela était possible, sous réserve des mesures de protection appropriées, tandis que pendant les périodes de confinement général, Crelan est passée aux conseils sur rendez-vous ou par voie numérique.

Cette approche a porté ses fruits car, malgré les circonstances difficiles, Crelan a réalisé de solides résultats de production dans pratiquement tous les domaines.

## > Des centres de compétences pour le conseil aux entrepreneurs

Crelan veut se distinguer grâce aux services bancaires de conseil. C'est pourquoi la banque accorde une grande attention à la formation de conseillers compétents et aussi proches que possible du client. Crelan veut également être une référence dans le domaine des services de conseil pour les clients professionnels : les entrepreneurs de l'agriculture, de l'horticulture et du secteur alimentaire d'une part, et les indépendants, les professions libérales et les PME locales d'autre part. 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.

Les centres de compétences sont visibles grâce un « label » appliqué en vitrine extérieure.

Ils 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.

Le modèle commercial des agents indépendants proches du client offre encore une marge de croissance considérable, également dans le segment de la clientèle professionnelle.

Crelan continue donc 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 2021, Crelan a continué à investir dans l'expansion de ses services numériques et dans le « open banking » :

### > Nouvelles fonctionnalités dans myCrelan et/ou Crelan Mobile

#### • Investissements :

Au cours de l'année 2021, Crelan a remanié les écrans et les fonctionnalités d'investissement dans myCrelan afin que les abonnés myCrelan puissent également utiliser les possibilités et les informations de l'outil Crelan Wealth Management. Ce nouvel outil d'investissement a été mis en place plus tôt dans l'année dans les agences de Crelan. Des changements similaires

sont prévus pour Crelan Mobile au début de 2022. En 2022 également, l'offre d'investissement dans myCrelan sera encore étendue.

#### • Documents

Crelan a élargi l'offre des documents et du courrier qui peuvent être reçus via la rubrique « Inbox & Documents ». Les clients peuvent eux-mêmes gérer la manière dont ils sont envoyés dans myCrelan.

#### • Notification via SMS

Les clients qui effectuent une transaction avec leur carte de débit ou de crédit dans une devise autre que l'euro au sein de l'Espace économique européen recevront désormais une notification par SMS à titre de vérification.

#### • Mise à jour du Digipass

Les clients qui ont un problème avec la fonction Appli2 de leur digipass, peuvent désormais facilement le résoudre eux-mêmes grâce à une procédure d'aide dans l'application myCrelan elle-même. Ils n'ont donc plus besoin de faire appel à l'agence ou au service desk de la banque pour cela.

### > Mise à jour des données client via Crelan Mobile

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (AML – anti money laundering), les banques doivent tenir à jour les données de leurs clients et leur demander régulièrement des données supplémentaires. Le questionnaire que Crelan utilise à cet effet n'est plus seulement disponible dans myCrelan, mais désormais aussi dans Crelan Mobile. Nos clients peuvent donc également mettre à jour leurs données via cet outil fréquemment utilisé.

## > Open Banking, nos applications numériques facilitent désormais aussi les virements SEPA avec un compte non-Crelan

Dans le cadre de PSD2 (Payment Services Directive 2), Crelan veut agir en tant que TPP (Third Party Provider). En 2020, la banque a fait un premier pas dans cette direction, en offrant à ses clients la possibilité d'ajouter à myCrelan et à Crelan Mobile des comptes à vue détenus dans d'autres banques belges. En 2021, nous avons activé la possibilité pour nos clients d'effectuer des transferts avec ces comptes via les applications de Crelan.

## > Payconiq by Bancontact app

Depuis juin 2021, les clients peuvent relier leur compte à vue Crelan à l'application Payconiq by Bancontact et l'utiliser pour effectuer des paiements en scannant le code QR Payconiq.

## > L'application mobile occupe la position de tête pour les virements

La tendance de Crelan Mobile à gagner du terrain sur myCrelan s'est poursuivie en 2021. Alors que le nombre de virements par an avec Crelan Mobile a augmenté de 24 %, le nombre de virements avec myCrelan a diminué de 4,49 %.

En mai, nous avons franchi une nouvelle étape importante, puisque Crelan Mobile a pris la tête du classement du nombre de virements mensuels enregistrés pour la première fois - 1,12 million pour l'application mobile et 1,05 million pour le PC banking. Depuis lors, l'application mobile a continué à porter le « maillot jaune », enregistrant 668 540 virements de plus sur une base annuelle que les services bancaires sur PC.



## Initiatives envers le personnel

Au 31 décembre 2021, le Groupe Crelan compte 1.799 membres du personnel, dont 722 travaillent pour Crelan, 351 pour Europabank et 726 pour AXA Bank Belgium.

À côté de ce personnel salarié réparti dans les différentes entités du Groupe, 1.548 collaborateurs travaillent dans le réseau d'agents de Crelan SA et 1.522 dans celui d'AXA Bank Belgium 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 4.869.

Vous trouverez de plus amples informations sur la composition et la diversité du personnel de Crelan dans le rapport de durabilité de la banque.

### > Top employer : six fois d'affilée

En 2021, pour la 6e fois consécutive, Crelan s'est vu décerner le label de « Top Employer Belgique », par le Top Employer Institute, actif au niveau international.

Ce label n'est attribué que lorsqu'une enquête approfondie de toutes les facettes de la politique RH est évaluée favorablement.

Cela concerne des sujets tels que l'accueil des nouveaux collaborateurs, l'accompagnement de carrière, l'apprentissage et le développement, la performance, le salaire et les conditions secondaires, le bien-être et la santé, le lieu de travail numérique et physique, le restaurant d'entreprise, la politique de mobilité...

Mais cela va encore plus loin. L'étude tient également compte de la manière dont Crelan communique ses valeurs d'entreprise à ses collaborateurs, traduit les activités durables et socialement responsables dans ses processus et ses choix politiques et guide ses collaborateurs dans les processus de changement.

Crelan est donc fière d'avoir reçu une fois de plus cette reconnaissance après une enquête aussi approfondie à laquelle de nombreux domaines de la banque contribuent activement.

### > Recrutement & mobilité interne

En 2021, la crise du coronavirus n'a pas empêché Crelan de pourvoir le plus grand nombre de postes vacants de ces trois dernières années, 71 pour être exact.

La banque a fortement mis l'accent sur la mobilité interne en pourvoyant 35 % des



postes vacants avec ses propres collègues. La banque croit fermement à cette approche, car elle s'inscrit dans le cadre de l'employabilité durable des collaborateurs et leur offre toutes les possibilités d'une carrière variée.

En outre, la banque a également recruté 46 nouveaux collègues dans différentes domaines.

Diverses initiatives, telles qu'un kit d'accueil, des événements numériques, un programme de travail adapté pour les jeunes et des entretiens de carrière individuels, visaient à offrir un bon cadre aux nouveaux collègues, malgré la grande quantité de travail à domicile, afin qu'ils se sentent rapidement les bienvenus.

### > Le programme young graduate

Grâce au programme Young Graduate, mis en place au sein de la banque depuis plusieurs années, Crelan attire de jeunes collaborateurs prometteurs pour leur permettre d'acquérir une première expérience professionnelle passionnante.

Les Young Graduates suivent un programme stimulant de deux ans, avec trois affectations consécutives, qui les met en contact avec diverses disciplines au sein de la banque.

En même temps, ils bénéficient d'un vaste programme de formation et de coaching afin de pouvoir développer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles.

Les Young Graduates ont la possibilité de donner un bel élan à leur carrière, tandis que Crelan prépare ces jeunes collègues à travailler avec succès et de manière structurée sur les nombreux projets de la banque après le programme.

En 2021, Crelan a recruté des Young Graduates pour les directions IT et Ressources Humaines.

### > « Envie » d'apprendre

Comme en 2020, la numérisation a été le thème central des activités de formation, tant au niveau du contenu que des formules d'accompagnement. L'accent mis sur la nouvelle façon de travailler (la stratégie du New way of working) et l'apprentissage en ligne s'y sont parfaitement intégrés.

En outre, une grande attention a été accordée au développement du leadership et des compétences personnelles et professionnelles.

En 2021, il s'agissait plus particulièrement des initiatives suivantes :

- Pour soutenir le travail hybride et en ligne, une attention particulière a été accordée à la formation sur les nouveaux matériels et logiciels tels que MS Teams, à l'introduction de teams agreements, de boîtes à outils pour le télétravail et le leadership et à la fourniture fréquente de conseils en ligne. Cette année, la « Semaine de l'apprentissage » annuelle a également été entièrement consacrée au travail hybride de manière efficace ;
- L'introduction d'une plateforme d'apprentissage en ligne supplémentaire « Good Habitz ». Cette offre est très axée sur des formations en matière de compétences personnelles, accessibles à bas seuil. Entre-temps, 97 % des collaborateurs l'ont déjà utilisée.

L'élargissement de l'offre de formation existante avec de nouveaux programmes sur la banque de détail et la banque d'affaires, les compétences numériques, les compétences personnelles, la gestion de projet et le bien-être, entre autres, a également remis ces possibilités de formation sous les feux des projecteurs.

Dans l'offre de formation spécifiquement destinée aux collaborateurs de notre réseau d'agences (nos agents indépendants et leur personnel), l'accent a été mis sur le service professionnel et de qualité, y compris le nouveau parcours d'apprentissage pour les débutants en agence.

Mais le service à la clientèle faisait également partie de la formation du personnel, y compris le nouveau parcours d'apprentissage pour les analystes commerciaux.

Enfin, l'attention s'est également portée sur les préparatifs visant à façoner et à faire vivre avec force la nouvelle culture d'entreprise de la banque fusionnée dans les années à venir.

### > Développer les talents

Nous voulons stimuler et promouvoir une approche orientée vers l'avenir et les résultats

au sein de la banque, et les initiatives suivantes en font partie :

- Pour donner toutes les chances à l'orientation vers les résultats et au développement des talents, un entretien de feed-back ne doit pas seulement être une rétrospective, mais doit également être tourné vers l'avenir en discutant des objectifs, des défis et des opportunités pour les années à venir. Ce dernier aspect a également fait l'objet d'une plus grande attention de la part des managers et des membres de l'équipe.
- Crelan a lancé un nouveau modèle de fonctions générique afin que non seulement les fonctions soient plus clairement décrites, mais aussi que les différents parcours de croissance et les opportunités soient plus faciles à comparer. Ainsi, Crelan s'engage pleinement en faveur de la mobilité interne, de l'employabilité à long terme des collaborateurs et du développement des talents.

#### **> The corona way by crelan : solidarité et bien-être psychosocial**

En 2021, la crise du coronavirus nous tenait encore fermement sous son emprise et nous avons constamment dû adapter notre mode de vie et de travail aux conditions, aux mesures et aux restrictions changeantes.

Deux principes ont toujours été au centre de l'approche de Crelan face à la crise : d'une part, protéger et promouvoir la santé et le bien-être des collaborateurs, agents, clients et fournisseurs et, d'autre part, continuer à fournir aux clients un service de haute qualité.

En raison de la longue durée de la crise, Crelan s'est concentrée encore davantage sur le bien-être psychosocial de ses collaborateurs en 2021.

Le scan feel good@crelan a permis d'interroger numériquement tous les collaborateurs du siège sur la façon dont ils vivaient la crise, sur les besoins qu'ils avaient et sur la façon dont ils voyaient le retour au travail et le New way of working.

L'importance de la solidarité – un thème sur lequel Crelan a travaillé tout au long de la crise du coronavirus – est apparue comme une

constante dans les résultats.

Dès que les mesures le permettaient, Crelan a également offert à ses collaborateurs la possibilité de travailler au siège.

Nos managers, talent partners, personnes de confiance internes, ainsi que notre service de prévention externe Securex (avec sa ligne d'assistance psychosociale), sont présents tout au long de la crise pour offrir à nos collaborateurs un soutien dans les moments difficiles.

Toutes les mesures de sécurité qui étaient en place en 2020, telles qu'une distance de 1,5 m, des masques buccaux, du gel, des écrans et un nettoyage adapté, ont continué à s'appliquer en 2021 au siège et dans les agences.

#### **> New way of working**

Avec une politique renouvelée en matière de travail à domicile, qui permet aux collaborateurs du siège de travailler à domicile jusqu'à 3 jours par semaine au maximum, Crelan franchit une nouvelle étape dans le New way of working.

Le déploiement des ordinateurs portables et les accessoires qui les accompagnent – moniteurs, souris, claviers et casques – permet à chaque collaborateurs de travailler confortablement et de manière ergonomique, au bureau comme à la maison.

Le New way of working ne met pas seulement l'accent sur une plus grande autonomie concernant le lieu de travail mais aussi sur la manière dont un collaborateur organise son travail. La production et une forte collaboration sont ici essentielles. C'est pourquoi Crelan met l'accent sur une formation adaptée pour ses cadres afin d'y adapter le style de leadership.

#### **> Plan cafétéria et autres AVANTAGES**

Une gamme d'appareils multimédia (smartphones, tablettes, laptops et périphériques) a été ajoutée aux options du plan cafétéria.

En outre, la banque a également négocié un ensemble d'avantages avec diverses remises auprès de tiers.

## **Développements informatiques et projets en cours de développement**

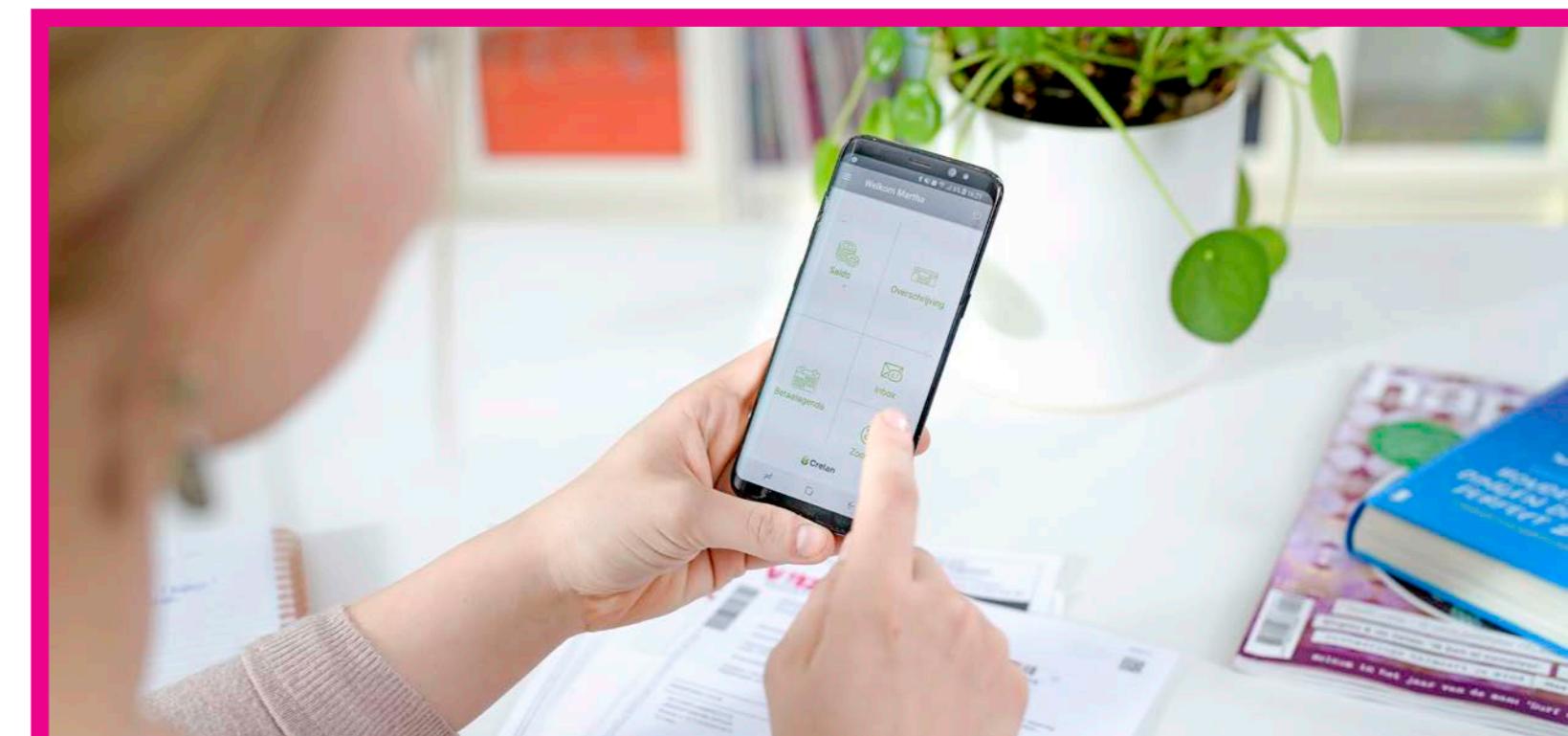
#### **> Un environnement bancaire sûr**

Un environnement informatique sûr exige une attention constante et des investissements importants. En 2021, il s'agissait notamment :

- D'un contrôle et d'une gestion centralisés des GSM et des ordinateurs portables qui se connectent au réseau Crelan;
- D'un contrôle central des accès aux applications business critiques grâce au programme Identity & Access Management ;
- De la migration des canaux et des applications numériques myCrelan et Crelan Mobile, y compris le site internet public de Crelan, vers une nouvelle plateforme qui, outre une sécurité accrue contre les interférences non désirées, offre également une grandeur d'échelle accrue et des facilités supplémentaires en matière de cloud ;
- De la collaboration avec nos fournisseurs d'infrastructures et de services pour atteindre un degré encore plus élevé de réponse rapide, axée sur les solutions ;
- Du support de tous les composants logiciels.

#### **> Projets réalisés**

Au cours de l'année 2021, les collaborateurs de l'informatique ont réalisé les projets suivants



entièlement sous leur propre gestion ou via l'externalisation, mais avec une coordination et un suivi au sein de Crelan :

- Le déploiement de l'outil Crelan Wealth Management, une application Comarch au printemps et l'ajout de nouvelles fonctionnalités à l'automne 2021 ;
- La fourniture de fonctionnalités supplémentaires sur les canaux numériques Crelan Mobile et myCrelan ;
- Le renouvellement et l'extension de l'application de crédit Creops avec de nouvelles fonctionnalités ;
- L'élargissement de la gamme de documents à signer numériquement dans les agences bancaires.

#### **> Façonner le lieu de travail de l'avenir**

Dans le cadre de la stratégie sur la nouvelle façon de travailler (projet new way of working), nos collègues de l'informatique ont remplacé les ordinateurs Thin-client par des ordinateurs portables modernes et pratiques pour l'ensemble du personnel du siège, afin qu'il puisse travailler de manière fluide et sécurisée au bureau ou à la maison.

En outre, toutes les agences Crelan disposent désormais d'une plus grande bande passante et d'une meilleure disponibilité de connexion après la migration vers le réseau étendu (WAN) renouvelé de notre fournisseur de télécommunications.

En 2022, Crelan s'engagera plus avant dans le new way of working en fournissant également aux employés d'agence des ordinateurs portables et de nouveaux écrans et imprimantes.

#### ➤ PRÉPARATION DU PROJET DE FUSION ; INTÉGRATION ET MIGRATION

En 2021, les collaborateurs du service informatique ont également poursuivi la préparation de l'intégration informatique d'AXA Banque :

- Accroître la maturité des processus clés;
- Affiner la méthodologie de développement, de test et de gestion des projets et ;
- Détailler les dispositions relatives à la planification et au budget.

#### 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 2021. 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 2020, Crelan en a profité pour participer au programme TLTRO3 de la BCE, qui consistait à attirer des liquidités à court terme à -1 %, sous réserve toutefois d'une production suffisante de crédits. Le montant emprunté dans le cadre du programme TLTRO3 est resté le même en 2021.

En raison de taux d'intérêt relativement bas en 2021 et pour soutenir ses clients pendant la crise du coronavirus, 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 dérivés 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 sur tous les grands dossiers de crédit ;
- 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 banque a également mis en place un Risk Appetite Framework qui tient compte d'un certain nombre d'indicateurs clés pour la solvabilité, la liquidité, la rentabilité et d'autres paramètres du portefeuille crédit. Le respect des limites est contrôlé au moins une fois par trimestre.

La crise du coronavirus a exigé une grande attention de la part de Risk Management. Périodiquement, l'équipe a dressé un état des lieux des influences de la pandémie sur les différents risques (risque de crédit, de liquidité

et opérationnel). Sur la base de ces conclusions, la banque a pris les mesures nécessaires pour gérer ces risques de manière adéquate.

En 2022, une grande attention sera accordée à l'intégration de Crelan à AXA Bank Belgium. Celle-ci aura un impact sur l'organisation du département Risk lui-même. Nous nous efforcerons d'intégrer les activités sur base de l'approche 'best of both worlds'. En outre, le département Risk suivra de près le processus d'intégration et migration afin que les risques associés à ce projet soient correctement gérés.

#### ➤ Risque de crédit

Crelan maîtrise le risque de crédit sur base de la politique en matière de crédit, d'une part, et sur un système de séparation des fonctions 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 », pour fixer et adapter des réductions de valeur, pour 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

Le suivi des risques financiers de toutes les entités bancaires se déroule via un système



**“Tout le monde est motivé et déborde d'enthousiasme, moi y compris. Une banque dont je peux me vanter et dont je peux être fière, c'est une banque pour laquelle je veux m'engager. T(w)ogether we become One!”**

Kristel De Vos, inspection operator,  
AXA Bank Belgium

centralisé. 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.

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).

ALM (Asset Liabilities Management) est responsable du suivi du risque de taux, du risque d'option et du risque de liquidité au sein de la Banque. Le développement des modèles servant à l'identification, à l'analyse, à la surveillance et au rapportage de ces risques au sein de la Banque est réalisé par ce département. Le Risk Management joue le rôle de validateur de ces modèles.

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

La responsabilité de la gestion et du rapportage des risques financiers, ainsi que le contrôle des limites applicables se trouvent, en première instance, auprès des différents domaines eux-mêmes. 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 met également en place 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 (Enterprise 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.

#### > Les risques de sécurité IT

Le secteur financier est très 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.

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 de phishing...

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.

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.

#### > 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 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 Tier1 de 18 %, fin 2021.

#### > 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 le rapportage interne, externe et réglementaire.

Ce projet s'occupe de la gouvernance et de l'élaboration efficace, d'une part, et se concentre sur les données du portefeuille crédit afin de renforcer les processus de données, d'autre part.

## Compliance

#### > La prévention du blanchiment d'argent

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent, des initiatives supplémentaires spécifiques ont été prises en 2021, d'une part en termes de connaissance des clients (Know Your Customer) et d'autre part en termes de contrôle des transactions des clients (Know Your Transactions).

La mise à jour des données des clients s'est poursuivie à un rythme rapide, tant par le biais des agences que de l'application en ligne. Ainsi, à la fin de 2021, les données de plus de 80 % des clients avaient été mises à jour, ce qui permettait une classification plus précise des risques.

En outre, pour le suivi des opérations de paiement, un certain nombre de scénarios de contrôle supplémentaires ont été mis en œuvre, qui se concentrent, entre autres, sur les transactions fréquentes pour de petits montants et permettent donc un contrôle plus fin.

La politique d'acceptation des clients a été mise à jour. Dans la procédure d'acceptation des nouveaux clients, un plus grand nombre de clients potentiels présentant des facteurs de risque types AML ont été détectés. C'est sans doute lié à l'attitude plus critique de certaines banques à l'égard des groupes à risque et à la rupture des relations client qui en découlent.

#### > Implémentation des nouvelles circulaires des autorités de contrôle

En juin 2021, la Banque nationale a publié de nouvelles circulaires relatives à la politique de prévention en matière fiscale, aux mécanismes spéciaux et au rapatriement des fonds. Des formations en ligne sur ces thèmes ont été organisées pour les agents et leur personnel à l'automne 2021.

Les textes politiques sur ces sujets ont été mis à jour ainsi que la procédure de rapatriement.

#### > Prevention de la fraude au paiement

Les mesures de prévention et de sensibilisation à la fraude par hameçonnage ont manifestement porté leurs fruits. Les clients de Crelan n'ont été affectés par le phishing que dans une mesure très limitée. Malheureusement, un plus grand nombre de clients ont été victimes d'autres types de fraude au paiement, dans lesquels les fraudeurs n'agissent pas au nom de la banque, mais utilisent d'autres méthodes pour persuader le consommateur d'effectuer des paiements frauduleux, comme la falsification du numéro de compte sur les factures ou la fraude émotionnelle.

#### > Protection des investisseurs

Compliance a collaboré au déploiement de la nouvelle application informatique pour le conseil en investissement et les ordres d'investissement en mai 2021 et à la préparation de l'introduction de la préférence de durabilité des investisseurs, prévue pour l'automne 2022.

Un certain nombre d'ajustements ont également été initiés concernant l'approbation de nouveaux produits et activités (d'investissement).

En ce qui concerne l'outsourcing des activités, un certain nombre de contrôles supplémentaires ont été mis en place.

#### 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 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse.

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 2021, « l'Univers Audit », à la suite des nouvelles réglementations et des activités nouvelles ou modifiées.

Les missions de l'Audit Interne, en 2021, portaient sur différents domaines parmi

lesquels les modèles de crédit IRB, Compliance, 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 périodiques, tant au Comité de Direction qu'au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Comité d'Audit.

#### Inspection du Réseau

La direction Inspection contrôle le bon fonctionnement des 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...

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. 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, de la mise à jour et de 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.

La crise du COVID-19 a évidemment fortement influencé les visites d'inspection en 2021.

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 en réaction aux éventuels signaux d'alerte. En plus, le COK traite 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.

#### > Basket-ball

##### **Crelan sur le parquet avec les Belgian Cats et les Belgian Lions !**

Depuis mai 2019, Crelan soutient notre fierté nationale en basket-ball : les Belgian Cats et les Belgian Lions. En collaboration avec la Fédération Belge de Basket-ball, Crelan veut continuer à contribuer à construire le succès des Cats & Lions. Crelan investit également dans l'avenir, et est le seul sponsor principal des Young Belgian Cats & Lions (U20) et de l'équipe nationale 3x3, la nouvelle version populaire 'street' du basket-ball classique. Le soutien professionnel des jeunes talents belges est ici d'une importance cruciale. Ces initiatives soulignent l'engagement à long terme de Crelan envers le basket-ball belge.

Dans ce contexte, Crelan sponsorisera également la **Coupe du monde FIBA 3x3** qui se déroulera à Anvers du 21 au 26 juin 2022.

#### > Cyclo-cross

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.

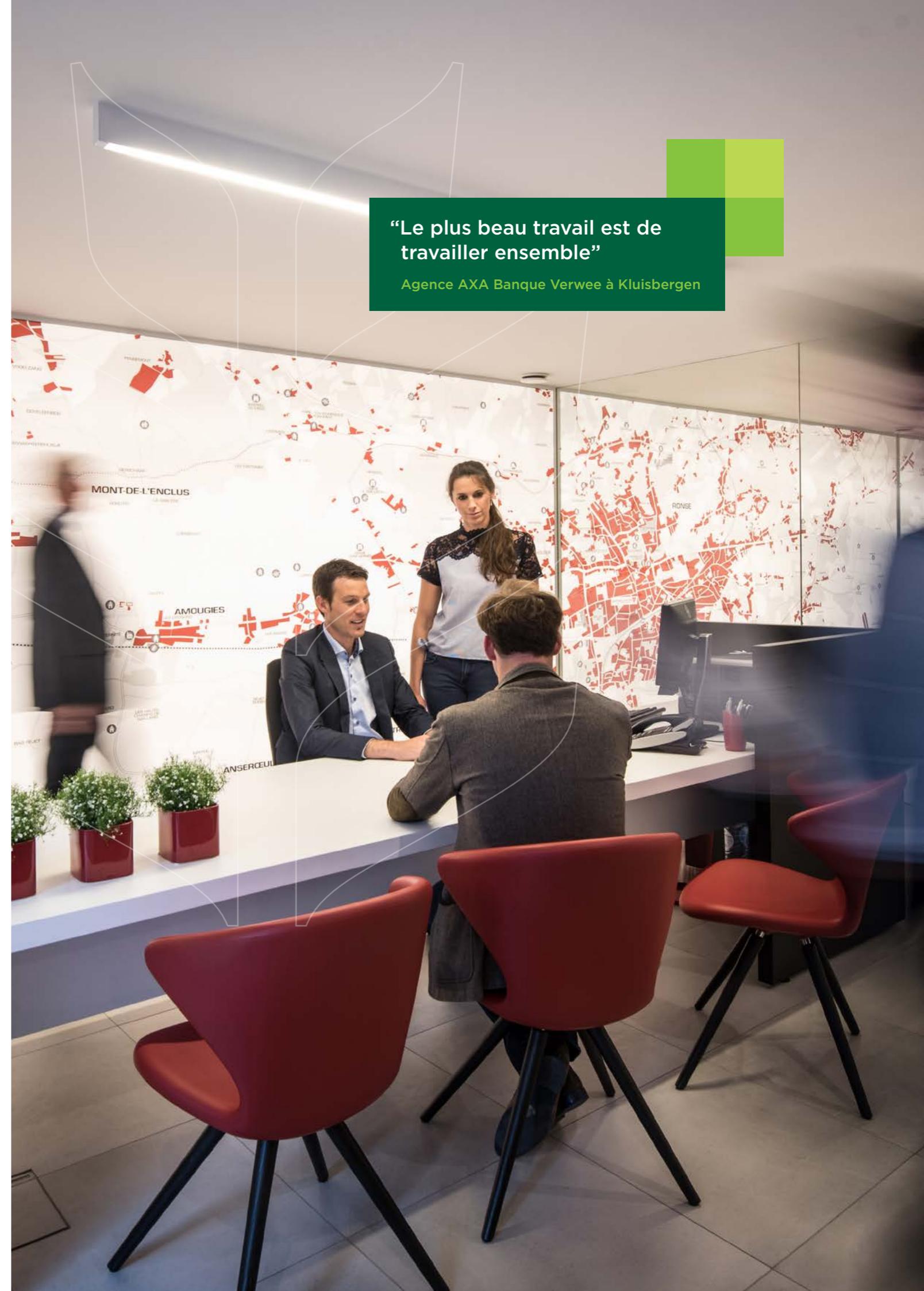
##### **Crelan sponsorise aussi la multiple championne de Belgique et du monde Sanne Cant**

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.

En 2021, Sanne Cant a remporté son 12e titre belge consécutif chez les Dames Elite.

#### > Athlétisme

Depuis 2011, Crelan est le partenaire fidèle de la **famille Borlée**, qui figure parmi les leaders mondiaux du 400m et du 4x400m. En tant qu'ambassadeurs de la marque Crelan, Kevin, Jonathan et Dylan sont restés extrêmement accessibles et ouverts envers leurs supporters, même s'ils sont au sommet de l'athlétisme international depuis 10 ans. Et c'est justement ce que Crelan juge si important, à savoir fournir un service passionné et professionnel à ses clients dans une relation de confiance personnalisée.



## Remerciements

L'événement le plus important de 2021 pour le Groupe Crelan a eu lieu le tout dernier jour de l'année. À cette date, le Groupe Crelan a acquis AXA Bank Belgium auprès de l'assureur français AXA Group.

Immédiatement, le Groupe Crelan a doublé de taille, et est devenu le cinquième groupe financier en ce qui concerne le total bilantaire parmi les banques de détail belges.

Cette acquisition est une nouvelle étape importante dans la longue et riche histoire de Crelan. Il s'agit d'une démarche réfléchie au bénéfice de Crelan et d'AXA Banque et de leurs clients.

Désormais, le Groupe Crelan pourra investir plus

rapidement et plus efficacement dans son offre de services, car il sert deux fois plus de clients, 1,8 million pour être précis.

La combinaison de nos connaissances et de notre expérience est enrichissante et permettra sans aucun doute d'améliorer encore notre service et notre offre aux clients.

Dans un premier temps, cette reprise n'apportera que peu ou pas de changement pour les clients de Crelan et d'AXA Banque. Les deux marques continueront à opérer séparément sur le marché et les agences familiaires ainsi que les produits resteront disponibles.

Toutefois, à un stade ultérieur, le but est d'intégrer les deux banques et de poursuivre

toutes les activités sous le logo de Crelan. Cette intégration est prévue pour le printemps 2024 et est actuellement minutieusement préparée par les collaborateurs de Crelan et d'AXA Banque. Nous avons l'ambition de faire en sorte que l'intégration soit la plus harmonieuse et la plus transparente possible pour nos clients.

Nous sommes très fiers de cette nouvelle étape dans le processus de croissance du groupe Crelan.

Nous voulons honorer la confiance que nous ont accordée les régulateurs financiers, la Banque Nationale de Belgique et la Banque Centrale Européenne en faisant de l'intégration un succès pour la banque, ses agents et ses clients.

Le fait que Crelan ait pu franchir cette étape n'est pas seulement le résultat d'une politique bien pensée, mais aussi des efforts et du dévouement de nos collaborateurs et de la confiance que nous accordent nos clients et nos actionnaires coopérateurs.

Au nom de tous les membres du Conseil d'Administration de CrelanCo SC et de Crelan SA, nous tenons à vous en remercier.

> **Luc Versele**  
Président du Conseil d'Administration  
**Crelan SA**

> **Jean-Pierre Dubois**  
Président du Conseil d'Administration  
**CrelanCo SV**





Le rapport annuel du Groupe Crelan est édité en français et en néerlandais.  
Il peut être consulté sur [www.crelan.be](http://www.crelan.be). Il est réalisé par les Directions Secrétariat Général et Marketing & Communication du Groupe Crelan.  
Pour toute information complémentaire, vous pouvez vous adresser à :  
Ortwin De Vliegher, Secrétaire-Général : [general.office@crelan.be](mailto:general.office@crelan.be).