



# Rapport annuel 2023

Groupe Crelan

**Le Groupe Crelan a acquis AXA Bank Belgium le 31/12/2021. 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, elle est importante pour préparer l'intégration de Crelan et d'AXA Bank Belgium au printemps 2024. D'autre part, nous souhaitons continuer à optimiser les synergies au sein du Groupe Crelan.**

**Dans ce rapport annuel, vous verrez régulièrement des photos illustrant cette collaboration.**





Les chiffres repris dans ce rapport concernent, conformément à l'article 3:17 du Code des sociétés et associations, une version abrégée des comptes annuels officiellement publiés, clôturés au 31 décembre 2023, 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, 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.



# Contenu

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Le regard du CEO sur l'année 2023</b>                                 | <b>6</b>  |
| <b>Qui sommes-nous ?</b>   | <b>8</b>  |
| Structure et actionnariat  | 12        |
| <b>2023 en un coup d'œil</b>   | <b>14</b> |
| Les marchés  | 15        |
| Sous les projecteurs   | 18        |
| <b>Chiffres clés consolidés</b>  | <b>22</b> |
| <b>Que signifie la fusion de Crelan et d'AXA Bank pour nos clients ?</b> | <b>25</b> |
| <b>Rapport de gestion consolidé du Groupe Crelan, exercice 2023</b>      | <b>27</b> |
| <b>Résultats et synergies du Groupe et des ses membres</b>               | <b>29</b> |
| Synergies  | 29        |
| Résultats de Crelan SA   | 29        |
| Résultats d'Europabank   | 32        |
| Résultats d'AXA Bank Belgium   | 33        |
| <b>Bilan et compte de résultat</b>                                       | <b>35</b> |
| <b>Corporate governance</b>  | <b>42</b> |
| Conseils d'Administration et Comités de Direction                        | 42        |
| Rapport du commissaire   | 52        |
| Modifications statutaires  | 52        |
| Bonne gouvernance  | 52        |
| Politique de rémunération  | 52        |
| Évaluation de la gouvernance   | 57        |
| <b>Crelan, une banque en évolution</b>                                   | <b>58</b> |
| Identité de marque et campagne de marque                                 | 58        |
| Initiatives envers le personnel  | 62        |
| Développements informatiques et projets en cours de développement        | 65        |
| La gestion du portefeuille   | 66        |
| <b>Groupe Crelan, un groupe bancaire sûr</b>                             | <b>67</b> |
| Gestion générale des risques   | 67        |
| Compliance   | 70        |
| Audit interne  | 70        |
| Inspection du Réseau   | 70        |
| <b>Crelan, une banque socialement engagée et durable</b>                 | <b>72</b> |
| La durabilité inscrite dans les gènes de Crelan                          | 72        |
| Un cœur pour nos 283 629 coopérateurs                                    | 72        |
| Un engagement social durable   | 72        |
| Une banque durable et respectueuse du climat                             | 74        |
| <b>Principaux risques et incertitudes</b>                                | <b>76</b> |
| <b>Événements notables après 2023</b>                                    | <b>77</b> |
| <b>Remerciements</b>   | <b>78</b> |



# Le regard du CEO sur l'année 2023

# Être coopératif, c'est notre ADN !

2023 restera dans nos mémoires comme l'année où la guerre aux portes de l'Europe s'est poursuivie et où un nouveau conflit a éclaté au Proche-Orient. Elle fut également l'année la plus chaude jamais enregistrée à ce jour, nous mettant face à face avec les conséquences toujours plus palpables du réchauffement climatique.

En tant que banque coopérative, de proximité et 100 % belge, Crelan prend ses responsabilités vis-à-vis de ses clients particuliers, professionnels et agriculteurs. En étant à leurs côtés pendant les moments difficiles provoqués par les diverses tensions géopolitiques actuelles et les répercussions de la crise climatique. Ce soutien s'est matérialisé par des mesures concrètes permettant de faire face aux prix élevés de l'énergie.

En 2023, Crelan a renforcé son action au niveau ESG et a décidé de mettre plus en avant encore sa stratégie coopérative en créant une nouvelle direction, active depuis le 1er septembre 2023 : le Cooperative Bank Office.

En 2023, Crelan s'est également présentée au monde extérieur avec une nouvelle identité de marque. Elle se concrétise notamment par un nouveau logo, un nouveau tone of voice et une bel engagement par rapport à la clientèle : Crelan, c'est mieux pour vous ! En effet, en fusionnant avec AXA Banque, Crelan devient la 5e banque de Belgique, proposant la même offre de produits que les autres grandes banques, mais restant une banque de proximité, une banque qui offre un service personnalisé.

En 2023, nos équipes ont évidemment poursuivi activement la préparation de l'intégration avec AXA Banque.

Malgré des facteurs externes à nouveau difficiles, l'enthousiasme et le professionnalisme de tous les acteurs du Groupe Crelan permettent à notre groupe coopératif d'afficher un excellent résultat.

En effet, le **Goupe enregistre un excellent résultat net de 207 millions d'euros** pour 2023, soit une progression de 48,8 millions d'euros ou de 31 % par rapport à 2022.

La structure financière du Groupe Crelan reste très solide avec un ratio global de solvabilité élevé qui atteint 30,8 % et qui va très au-delà des exigences réglementaires.

Commercialement, le montant total de crédits accordés par le Groupe a atteint 6,3 milliards d'euros et le portefeuille total de crédits a augmenté pour atteindre 49 milliards d'euros, et ce, malgré des conditions de marché difficiles tant pour les particuliers que pour les professionnels.

Ces beaux résultats sont le fruit de l'engagement au quotidien de nos agents et de nos collaborateurs du siège. Ils sont également portés par la confiance de nos près de 284.000 actionnaires coopérateurs et de nos 1,8 million de clients. Merci à eux.

Nous pouvons nous féliciter de la pertinence de notre modèle coopératif : protecteur pour les clients, au service de l'économie du pays, et qui accompagne la transformation sociétale.

En 2023, nous avons continué d'avancer dans notre parcours d'intégration et de préparer ce moment charnière avec beaucoup de dynamisme et d'engagement. Ces efforts seront concrétisés au cours de l'année 2024 qui sera indéniablement une année d'exception pour Crelan.

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

# Qui sommes-nous?





**Le Groupe Crelan est composé de 4.456 collaborateurs enthousiastes - tant les membres du personnel que les agents bancaires indépendants et leurs collaborateurs - 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. Il occupe la cinquième place en termes de total bilantaire 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 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 près de **284.000 actionnaires coopérateurs**. Ces derniers sont donc tous copropriétaires 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 en est l'actionnaire unique.

En plus d'être une coopérative, le Groupe Crelan est aussi 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 la SA Crelan 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, avec 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 en particulier de polices d'assurance non-vie d'AXA Belgium, de polices d'assurance-vie d'Allianz et de formules d'investissement d'Amundi, d'Econopolis Wealth Management et d'AXA Invest Managers.

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, ils avancent invariablement la **relation de confiance** qu'ils entretiennent avec leur agent bancaire Crelan. Nous sommes fiers de mettre les conseils financiers à la portée de nos clients. Non seulement par le biais des canaux bancaires numériques, mais aussi grâce à notre réseau d'agents bancaires indépendants qui connaissent bien leur environnement local et leurs clients.

Plus de 450 agences sont accessibles pour nos clients chaque jour.

Et c'est grâce à des collaborateurs satisfaits que l'on a des clients satisfaits. C'est pourquoi Crelan accorde une attention constante au bien-être au travail. En 2023, la Banque a reçu le label de Top Employer pour la huitième fois consécutive.

Des décisions durables et notre engagement social, notamment par le biais de la Crelan Foundation, vont de soi.

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.





## **europabank**

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

Les commerçants et les entrepreneurs connaissent aussi la Banque comme **prestashopre de transactions avec les cartes de débit et les cartes de crédit Visa et MasterCard** et en tant que fournisseur **de leasing et de renting**.

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.

## **AXA** Bank

AXA Bank Belgium est la plus récente et aussi la plus grande entité du Groupe Crelan. AXA Banque est la **banque cœur de Crelan** depuis le 31/12/2021, à la suite de son rachat auprès de l'assureur international français AXA Group.

AXA Bank Belgium soutient ses clients, les familles et les entrepreneurs belges, en les guidant de manière proactive dans la constitution et la gestion de leur patrimoine, grâce à des conseils sur mesure en matière de crédits immobiliers pour les familles et les entrepreneurs 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 collaboration à la fois commerciale, technique et financière.



## Chiffres au 31/12/2023

| Entreprise       | Nombre de collaborateurs | Nombre d'agences | Nombre de clients | Nombre d'actionnaires coopérateurs | Active en |
|------------------|--------------------------|------------------|-------------------|------------------------------------|-----------|
| Crelan           | 2.189*                   | 426              | 762.095           | 271.363                            | Belgique  |
| Europabank       | 379                      | 47               | 187.772           | -                                  | Belgique  |
| AXA Bank Belgium | 1.968**                  | 319              | 848.506           | 12.266                             | Belgique  |

\*740 membres du personnel et 1.449 collaborateurs dans le réseau d'agences indépendantes

\*\*674 membres du personnel et 1.294 collaborateurs dans le réseau d'agences indépendantes

Pour plus d'informations sur l'histoire de Crelan et du Groupe Crelan, consultez le site [www.crelan.be](http://www.crelan.be).

# Structure et actionnariat

La SA Crelan forme avec la société coopérative agréée CrelanCo, une fédération d'établissements de crédit, au sein de laquelle 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 2023, le capital coopératif de CrelanCo était détenu par 283.629 actionnaires coopérateurs. Crelan est donc une banque 100 % belge avec un ancrage 100 % coopératif.

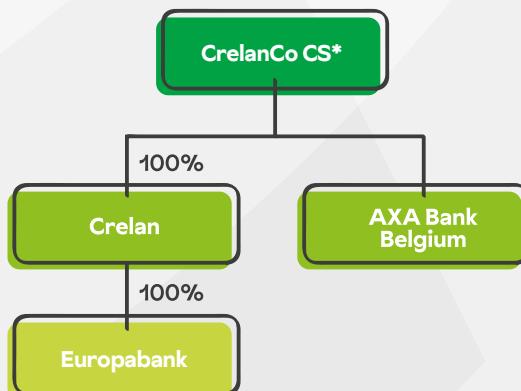
La gestion opérationnelle tant de la SA Crelan que de la SC CrelanCo, que de la SA AXA Bank Belgium est assurée par le Comité de Direction de la SA Crelan.

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 et d'AXA Bank Belgium 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 Groupe Crelan n'a pas de filiales.

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.



## 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 leur intégration pour le mois de juin 2024.

En combinant notre savoir-faire, notre expérience et nos ressources, nous souhaitons 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 la bannière Crelan.



A close-up photograph of a smiling man with a beard and a dog's head in the foreground. The man is laughing heartily, showing his teeth. A black and tan dog is partially visible in the lower-left corner, its head resting against the man's cheek. The background is blurred, suggesting an outdoor setting.

# 2023 en un coup d'œil

# Les marchés

## Contexte

**L'année 2023 a débuté** dans un climat économique peu prometteur **avec des taux d'inflation bien supérieurs à l'objectif de la Banque centrale européenne (BCE)**. Cette dernière avait déjà commencé à appliquer des hausses de taux d'intérêt en 2022 en vue de contrôler l'augmentation excessive du coût de la vie à la suite de la flambée des prix de l'énergie. Au début de l'année 2023, le taux de dépôt de la BCE était de 2,00 % et l'inflation de la zone euro de 9,2 %.

Les États-Unis ont connu un scénario similaire, avec un taux d'inflation de plus de 6 % en début d'année, après une série de relèvements de taux à 4,5 % par la Banque centrale américaine (la Fed).

Par ailleurs, l'inflation est restée significative et supérieure aux attentes au cours du premier semestre de l'année. **Cela a provoqué des turbulences sur le marché obligataire**, car les espoirs d'une maîtrise rapide de l'inflation se sont évanouis. On craignait que le lent reflux des niveaux d'inflation n'oblige les banques centrales d'Europe et des États-Unis à maintenir les taux directeurs durablement élevés. En effet, les deux banques centrales ont continué à resserrer leur politique monétaire en 2023 : la BCE a relevé le taux des dépôts à 4,00 % et la Fed à 5,25 et 5,50 %.

**La chute drastique des prix de l'énergie**, qui constituent la composante la plus volatile de l'inflation, **a eu un impact favorable au second semestre**. Toutefois, la baisse de l'inflation globale masque une inflation de base toujours intense, avec les prix des services et des produits alimentaires transformés toujours en hausse. Néanmoins, l'allégement de la pression sur les prix ouvre la voie à des réductions des taux directeurs tant pour la BCE que pour la Fed. Cette perspective a provoqué un **revirement majeur sur le marché obligataire**, comme décrit plus loin.

Outre les taux d'inflation élevés, la **croissance économique limitée** n'inspirait qu'une confiance limitée. Si la réouverture de la période post-Covid lui a apporté un soutien significatif, cet effet s'est considérablement atténué au début de l'année 2023. À ce moment-là, l'économie européenne, qui avait

échappé aux pénuries d'énergie grâce à un hiver doux, était encore épargnée. Peu à peu, cependant, le **pessimisme s'est installé et un « atterrissage brutal », voire une récession**, était attendu. En Europe, ces craintes se sont cristallisées principalement autour de la faiblesse de l'économie allemande, qui a effectivement connu une légère contraction aux premier et troisième trimestres. L'enrayement du moteur de croissance allemand n'a pu être compensé que partiellement par des taux de croissance relativement meilleurs en France et en Espagne.

En revanche, l'**économie américaine** n'a pas du tout stagné. Bien que les attentes aient été faibles ici également, les données concrètes ont démenti ce pessimisme sur presque toute la ligne. **La consommation intérieure**, qui représente 70 % du produit intérieur brut des États-Unis, est restée élevée et **a alimenté la croissance de l'économie**. La vigueur de la consommation s'explique principalement par le dynamisme du marché du travail. Par ailleurs, les citoyens américains ont dépensé une large part des réserves d'épargne qu'ils avaient constituées pendant la période Covid grâce aux aides directes accordées par le gouvernement.

**La sous-performance de l'économie chinoise** a largement contribué à l'assombrissement des perspectives de croissance. Elle n'est sortie de la phase de Covid que fin 2022, bien plus tard que les autres grandes économies (en raison de la politique rigide de « zéro Covid »). **En outre, l'impulsion** attendue après la réouverture et qui aurait apporté un appui bienvenu aux partenaires commerciaux de la Chine et, par extension, à l'économie mondiale, **ne s'est pas matérialisée**. Les consommateurs chinois ont principalement dépensé leur argent sur le marché intérieur, ce qui a créé peu de retombées positives. Ce facteur, ainsi que la crise douloureuse qu'a traversée l'énorme secteur immobilier chinois, ont pesé sur la croissance économique.

Au printemps 2023, des **facteurs de stress** ont refait surface dans le **système bancaire** pour la première fois depuis la grande crise financière de 2008-2009. Aux États-Unis, la banque de niche Silicon Valley Bank s'est retrouvée dans la tourmente. La forte hausse des taux d'intérêt et la baisse correspondante du cours des obligations de son portefeuille ont entraîné un « décalage » entre la sensibilité aux taux de ses passifs et de ses actifs. La banque n'a pas

survécu à la crise. Certaines banques américaines de taille moyenne présentant un profil similaire ont également fait face à des difficultés.

Heureusement, les craintes que ces faillites bancaires ne provoquent une réaction en chaîne et n'engendrent des tensions notables dans le système bancaire se sont révélées infondées. Le problème est resté relativement isolé. La banque systémique suisse Credit Suisse a connu une situation similaire en perdant la confiance de ses clients à la suite d'une longue série d'incidents. Le 19 mars 2023, la banque a été rachetée par sa concurrente UBS, sous la pression du régulateur suisse. Là encore, **le problème est resté isolé et le calme est rapidement revenu dans le secteur bancaire.**

## Impact sur les marchés

**Les marchés obligataires ont connu un bon début d'année**, après les fortes pertes enregistrées en 2022. Les chiffres relatifs à l'inflation ont alimenté les inquiétudes quant à la persistance d'une inflation de base importante, et les espoirs d'un revirement rapide de la politique des grandes banques centrales se sont ainsi peu à peu évanouis. Toutefois, peu à peu, **la tendance s'est inversée** et les prix ont évolué de manière plutôt linéaire jusqu'à l'été. **La volatilité** des marchés obligataires est restée élevée.

**À partir de l'été, le contexte des taux est devenu encore plus complexe.** Alors qu'en 2022 et au premier semestre 2023, les mouvements de taux d'intérêt les plus marqués concernaient principalement les échéances les plus courtes, nous avons observé une hausse prononcée des taux à long terme à partir de l'été. L'abaissement de la note du gouvernement américain par l'agence de notation Fitch a joué un rôle déterminant à cet égard. Il a perdu sa notation AAA (la plus élevée). Fitch a évoqué la récente détérioration du budget américain, l'augmentation du taux d'endettement des États-Unis et l'affaiblissement des politiques. Ce « coup de semonce » a entraîné un changement dans la dynamique du marché obligataire, en particulier aux États-Unis, mais aussi en Europe, où les taux d'intérêt à long terme ont grimpé en flèche.

Cet épisode de resserrement des taux d'intérêt à long terme a pris fin à l'automne. La diminution rapide de l'inflation et la perspective d'un ralentissement de la croissance ont fait prendre conscience à la Banque

centrale qu'il n'était plus nécessaire de maintenir les taux directeurs à des niveaux élevés pendant une période prolongée. Le marché a reçu la confirmation de ce « revirement » espéré de la politique des taux, lorsque le président de la Fed et la présidente de la BCE ont laissé entendre à la mi-décembre que les deux banques centrales avaient effectivement atteint le pic des taux d'intérêt **directeurs** et que la prochaine étape **pourrait être une réduction des taux**. Cela s'est traduit par un **remarquable dernier trimestre pour les marchés obligataires**, faisant faire un bond de +4,56 % à l'indice mondial Bloomberg Global Aggregate Bond (EUR-Hedged) en 2023.

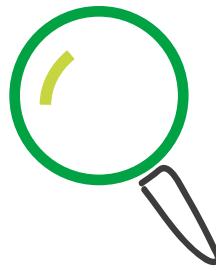
**Les marchés boursiers ont connu une excellente année**, malgré le climat peu favorable des taux et l'incertitude entourant la croissance économique, grâce à la **percée de l'intelligence artificielle générative** au cours du premier semestre. Elle a permis de renforcer la position dominante d'un petit groupe de valeurs technologiques sur le marché. Le marché boursier mondial au sens large a clôturé l'année avec un rendement de +24,42 % (indice MSCI World, en USD). À l'instar des marchés obligataires, **l'espoir, au quatrième trimestre, d'un renversement imminent des taux d'intérêt a stimulé** le sentiment du marché. En outre, l'envolée des marchés boursiers s'est propagée à des segments de marché « oubliés », de sorte que la revalorisation s'est produite sur un vaste front.

Le **cours de l'or** a également connu une **année remarquable** (+12 % en USD), malgré la sensibilité traditionnelle de l'or aux taux d'intérêt. Son cours a notamment été soutenu par des **achats importants d'or par les banques centrales**.

**Le prix du pétrole a évolué latéralement**, dans une fourchette comprise entre environ 65 et 87 USD/baril (West Texas Intermediate). Si la demande de pétrole n'a jamais été aussi forte et que les tensions géopolitiques susceptibles de perturber l'approvisionnement en pétrole sont légion, son cours a été **stabilisé par l'augmentation de la production**, entre autres aux États-Unis, au Brésil et en Iran.



# Sous les projecteurs



**Vous trouverez ci-dessous un aperçu des événements les plus importants survenus dans le Groupe Crelan en 2023. Les événements à caractère spécifiquement durables sont repris dans le rapport de durabilité 2023 du Groupe Crelan.**

**9 janvier**



## Bienvenue aux collègues AXA Banque de l'équipe Credits Sud

Le 9 janvier les collègues AXA Banque de l'équipe Crédit Sud ont rejoint les locaux du siège de Crelan à Anderlecht. Auparavant, ils travaillaient depuis le centre de Bruxelles. Leur installation à Anderlecht permet de rationaliser l'occupation des espaces de bureaux, mais surtout de favoriser la cohésion entre les collègues d'AXA Banque et de Crelan.

**19 janvier**



## Crelan réalise une seconde émission de dette senior dans le cadre de son programme emtn

La banque a lancé une deuxième émission sous la forme d'un Senior Non Preferred Unsecured Note (SNP) d'un montant de 500 millions EUR, d'une durée de 5 ans, arrivant à échéance le 26 janvier 2028 et assortie d'un coupon annuel de 5,75 %.

**2 février**



## Econopolis le cap de 1 milliard d'euros est atteint

Depuis plus de 10 ans Crelan et Econopolis collaborent dans le domaine de la gestion des fonds et cette collaboration porte ses fruits. En effet, depuis février 2023, la valeur des fonds Crelan gérés par notre partenaire Econopolis a dépassé la barre du milliard d'euros.

**23 et 24 janvier**



## Workshops à propos de notre identité de MARQUE

Fin janvier 2023, différents workshops ont été organisés à l'attention des collègues de Crelan et d'AXA Banque, l'occasion pour les collaborateurs de se pencher sur notre identité de marque et de donner leur avis.

**23 février**



## Événement 'Come together'

Pour la première fois, les membres du personnel de Crelan et d'AXA Banque se sont réunis à l'occasion d'une fête du personnel. Au menu de la soirée : une séance académique et une partie festive. L'occasion de présenter les projets en cours et à venir de manière très sympathique, suivie d'un repas et d'une soirée festifs. Une grande réussite !

**6 mars**

### Communication des résultats annuels

Le Groupe Crelan peut annoncer de solides résultats pour l'année 2022.

**27 avril**

### 4 % de dividende

Le 27 avril 2023, l'Assemblée Générale de CrelanCo a approuvé le dividende de 4 %. Une manière de remercier les actionnaires coopérateurs pour leur engagement dans le Groupe Crelan.

**28 juillet**

### 87e édition de la Foire de Libramont

La 87e édition de la Foire de Libramont s'est déroulée du 28 juillet au 31 juillet. Ce grand événement agricole et horticole attire plus de 199 000 visiteurs. Crelan en est le sponsor principal pour la 47e fois consécutive.

**9 mars**

### Keynote de Elke Jeurissen

Dans la foulée de la journée internationale de droits de la femme, une semaine de la diversité et de l'inclusion est organisée chez Crelan. Avec en point d'orgue une Keynote très intéressante de Elke Jeurissen.

**6 juin**

### Webinaire sur l'investissement votre argent en 2023 : le calme après la tempête ?

Le 6 juin, Crelan et AXA Banque ont organisé un événement d'investissement en ligne pour les clients.

**1 septembre**

### Démarrage du COOPERATIVE BANK OFFICE

La banque coopérative est l'un des piliers stratégiques les plus importants pour Crelan dans les années à venir. Cette nouvelle équipe, dirigée par un Chief Cooperative Bank Officer, a été créée pour définir cette stratégie coopérative. La politique de durabilité ESG relève également de cette entité.

**22 mars**

### Nouveau CFO chez Europabank

Grete Schaekers Director Financial Accounting & Reporting devient le nouveau CFO de Europabank.

L'invité principal de ce webinaire était le fondateur et économiste en chef d'Econopolis, Geert Noels, qui s'est entretenu avec notre économiste en chef, Bart Abeloos. Cette conversation a été modérée de manière experte par Christophe Deborsu

Pour le webinaire en néerlandais, l'invité principal était également Geert Noels, avec Hanne Decoutere en tant que modérateur.

Plus de 10 000 participants ont suivi cette discussion passionnante en direct et en différé.

**12 septembre**

### Succès de la première obligation verte d'un montant de 600 millions d'euros

Le Groupe Crelan a émis pour la première fois et avec succès une obligation verte auprès d'investisseurs institutionnel. Il s'agit d'une obligation senior non privilégiée d'une durée de 6 années, avec option d'achat après 5 ans, émise à 99,582% avec un coupon de 6 % et un rendement de 6,102 %. Le produit de cette émission sera utilisé par Crelan dans le cadre du financement de bâtiments verts. Il s'agira à la fois de crédits pour l'acquisition et pour la rénovation écologique.

**1 octobre**

### Nouvel intranet

Les collaborateurs des sièges de Crelan et d'AXA Banque ont désormais le même intranet. Un outil de communication pratique, moderne et interactif.

**30 novembre**

### Lancement de la nouvelle app de crelan

Notre application mobile a fait l'objet d'une rénovation totale, tant au niveau « expérience client » qu'au niveau architecture. Une grande attention a été accordée à la facilité d'utilisation et à l'in-tuitivité. Pour créer une expérience utilisateur fluide, plusieurs éléments sont utilisés, comme un floating action button (pour les actions rapides), une navigation à travers les différents produits à l'aide d'un curseur, etc. Bien entendu, l'application est également en parfaite adéquation avec notre nouvelle identité de marque, et nous portons une attention particulière à la sécurité évidemment.

**25 octobre**

### Accord sur un nouveau barème pour les agents

Grâce à l'organe de concertation paritaire, nous sommes parvenus à un accord sur un nouveau barème de commissions pour la banque fusionnée.

**13 septembre**

### Nouvelle équipe de cyclo-cross crelan corendon

Crelan Fristads devient Crelan Corendon. L'équipe s'en trouve renforcée : outre Laurens Sweeck et Sanne Cant, elle compte un bon nombre de nouveaux coureurs.

**13 novembre**

### Lancement de la nouvelle identité de marque de crelan

Cette nouvelle identité se concrétise notamment à travers un nouveau logo, un nouveau tone of voice, un site web et déjà quelques agences revêtant un nouveau look.

**4 décembre**

### Nouvelles cartes visa débit crelan

Nous émettons de nouvelles cartes Visa Débit Crelan sur PVC recyclé depuis le 4 décembre 2023. Le plan est de remplacer toutes les cartes existantes à leur date d'échéance par des cartes PVC recyclé.

**5 décembre**

### Lancement d'une campagne de publicité de grande envergure

Celle-ci se décline sous la forme de spots télévisés, de spots radios, d'affichage... Elle a pour but de faire découvrir notre nouvelle identité de marque, mais aussi de rappeler que Crelan reste fidèle à ses valeurs de proximité.

**22 décembre**

### Lancement de la chaîne de podcasts crelan

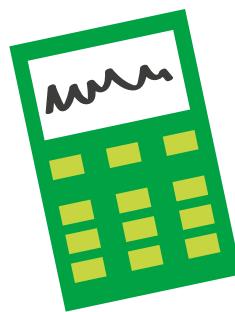
Le 22 décembre, nous avons lancé notre propre chaîne de podcasts, avec 'L'Esprit financier' et 'Vis-à-Vis' comme premières séries de podcasts.

'L'Esprit financier' est un podcast dans lequel, en 8 épisodes, nous vous expliquons tout ce que vous devez savoir pour "commencer à investir". Notre économiste en chef, Bart Abeloos, ainsi que les agents bancaires Nele Verhofstadt et Bram Luyckx, vous expliquent tout ce qu'il faut savoir pour commencer à investir.

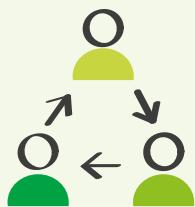
'Vis-à-Vis' est un podcast dans lequel notre collègue, Koen Van Audenhove, s'entretient avec des invités de renom sur la manière dont ils gèrent leur argent. L'objectif de ce podcast est de souligner l'importance de l'éducation financière. Des invités tels que Charlotte Van Brabander, Andy Peelman, Pascal Paepen et Philip Roodhooft donnent un aperçu intéressant de leur façon de gérer l'argent !



# Chiffres clés consolidés



## Collaborateurs, agences, actionnaires coopérateurs et clients



**4.456**

Collaborateurs



**792**

Agences



**283.629**

Actionnaires coopérateurs



**1.798.373**

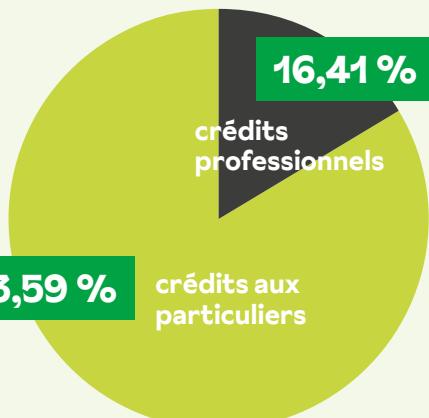
Clients

## Répartition de l'encours crédits

**49,0 milliards d'euros**

\* dont 26,03 % aux agriculteurs et aux horticulteurs

## Composition du portefeuille de crédits



## Chiffres clés consolidés (en mio eur)

|   | 2022      | 2023      | ÉVOLUTION |
|---|-----------|-----------|-----------|
| <b>Dépôts de la clientèle (y compris certificats subordonnés)</b> | 48.563,71 | 48.973,62 | + 0,84 %  |
| <b>Crédits à la clientèle (IFRS)</b>                              | 47.303,72 | 48.433,53 | +2,39 %   |
| <b>Prêts et créances</b>  | 47.778,84 | 49.011,91 | +2,58 %   |
| <b>Portefeuille financier</b>                                     | 1.218,57  | 779,19    | -36,06 %  |
| <b>Fonds propres (y compris capital coopératif)</b>               | 2.331,13  | 2.510,07  | +7,68 %   |
| <b>Total des actifs</b>   | 53.842,30 | 53.987,99 | +0,27 %   |
| <b>Résultat net</b>   | 158,20    | 207,02    | +30,86 %  |

## Ratios consolidés

|                              | 2022    | 2023    |
|------------------------------|---------|---------|
| <b>Cost Income Ratio</b>     | 76,55 % | 66,70 % |
| <b>Loan Loss Ratio</b>       | 0,05 %  | 0,07 %  |
| <b>ROE</b>                   | 7,33 %  | 8,88 %  |
| <b>ROA</b>                   | 0,29 %  | 0,38 %  |
| <b>Ratio de capital CET1</b> | 21,27 % | 25,48 % |
| <b>Tier 1</b>                | 24,02 % | 28,39 % |
| <b>Ratio de capital CRD</b>  | 26,3 %  | 30,8 %  |

### Légende

CIR (Cost Income Ratio) : représente les charges opérationnelles par rapport aux produits opérationnels. Indicateur d'efficacité.  
(Pour chaque euro de revenus, le Groupe supporte des coûts de 66,70 cents)

Loan Loss Ratio : représente les pertes sur crédits par rapport au total du portefeuille de crédits. Indicateur de la qualité du portefeuille de crédits.  
(Pour chaque euro de crédit non remboursé, le Groupe subit une perte de 0,07 cent pour le contentieux)

ROE (Return on equity) : représente le bénéfice net par rapport aux fonds propres. Indicateur de rentabilité.  
(Pour chaque euro de fonds propres, le Groupe génère 8,88 cents de bénéfice net)

ROA (Return on Assets) : représente le bénéfice net par rapport au total des actifs. Indicateur de rentabilité.  
(Pour chaque euro du total du bilan, le Groupe réalise 0,38 cent de bénéfice net)

Core Equity Tier 1 : Place les fonds propres de base par rapport aux actifs pondérés en fonction des risques dans le bilan. Indicateur de solvabilité.  
(Pour chaque euro de risque dans le bilan, le groupe dispose de 25,48 centimes de fonds propres de base pour se couvrir).

Tier 1 : représente les fonds propres de base et l'AT1 par rapport aux actifs pondérés en fonction des risques dans le bilan. Indicateur de solvabilité.  
(Pour chaque euro de risque au bilan, le Groupe dispose de 28,39 cents de fonds propres de base au titre de couverture)

CRD = Ratio de capital total : place les fonds propres de base et les fonds propres AT1 et Tier 2 par rapport aux actifs pondérés en fonction des risques dans le bilan. Indicateur de solvabilité.  
(Pour chaque euro de risque dans le bilan, le groupe dispose de 28,39 centimes de fonds propres de base pour se couvrir).



# Que signifie la fusion de Crelan et d'AXA Banque pour nos clients ?

« L'intégration effective de Crelan et d'AXA Bank Belgium étant prévue pour 2024, l'année 2023 a été consacrée à la préparation de la migration des données d'AXA Banque vers la plateforme Crelan. Tous les clients et agents AXA Banque rejoindront alors Crelan. La gamme de produits sera harmonisée et soutenue par une plateforme informatique unique. Outre la préparation de la migration dans les différents domaines bancaires, nous avons également travaillé sur l'infrastructure informatique et lancé plusieurs initiatives pour nos clients et nos agents indépendants. Une nouvelle application mobile pour les clients a ainsi vu le jour et un nouvel outil pour traiter les demandes de crédit a été mis à la disposition des agents. À partir de l'été, nous avons commencé à réaliser des simulations du week-end de migration afin de vérifier l'exactitude des données migrées, ainsi que le bon fonctionnement des processus de migration. De plus, nous testons de manière approfondie nos processus bancaires avec les données migrées d'AXA Banque pour nous assurer que la Banque fonctionnera correctement après le week-end de migration. »

Depuis l'acquisition d'AXA Bank Belgium par le Groupe Crelan le 31 décembre 2021, ce prestataire de services financiers est représenté par trois marques sur le marché belge : Crelan, sa filiale Europabank et AXA Bank Belgium.

Toutefois, l'objectif est d'intégrer Crelan et AXA Bank Belgium et de poursuivre les activités de la banque fusionnée sous la bannière Crelan.

L'année 2023 a été consacrée à la préparation de cette intégration, prévue pour 2024. Il s'agit d'un élément essentiel de la stratégie que le Groupe Crelan entend mettre en œuvre dans les années à venir.

La direction du Groupe Crelan explique les raisons de cette fusion et ce qu'elle signifie pour les clients et les collaborateurs de la Banque.

## Pourquoi cette intégration ?

**Emmanuel Vercoustre, CFO :** « Le rachat d'AXA Bank Belgium et son intégration avec Crelan s'inscrivent

dans une vision à long terme qui va renforcer notre groupe bancaire et nous donne l'opportunité de répondre encore plus efficacement aux souhaits de nos clients. Les banques sont tenues de réaliser des investissements importants, d'une part dans des services numériques qui doivent être performants et satisfaire aux besoins d'aujourd'hui, et d'autre part dans la mise en œuvre des réglementations qui sont en constante évolution ; alors que les marges bénéficiaires sont plutôt limitées. La taille d'une banque joue donc un rôle non négligeable. L'intégration de Crelan et d'AXA Bank Belgium signifie qu'une banque deux fois plus grande fournira des services à deux fois plus de clients. Cela nous permettra d'assurer une meilleure rentabilité de nos investissements. »

## Les clients en profitent-ils également ?

**Jean-Paul Gregoire, COO-CHRO :** « C'est en tout cas l'objectif. Une banque deux fois plus grande signifie aussi une expérience et un savoir-faire partagés et une offre plus large pour nos clients. Nous avons déjà rendu notre propre offre bancaire et l'offre des partenaires financiers avec lesquels Crelan et AXA Banque collaborent aussi accessibles que possible à tous nos clients. Par exemple, les clients d'AXA peuvent, s'ils le souhaitent et s'ils ont le profil d'investisseur adéquat, devenir des actionnaires coopérateurs du Groupe Crelan. Dans leur agence AXA Banque, ils peuvent également avoir accès aux formules d'investissement des gestionnaires de fonds Amundi et Econopolis Wealth Management et aux formules d'assurance d'Allianz. Les clients professionnels peuvent opter pour des formules de leasing et de renting d'Europabank et de son offre de terminaux de paiement. Les clients Crelan peuvent bénéficier des formules d'investissement d'AXA IM et de l'offre d'assurance d'AXA Belgium, qui propose, en outre, des solutions spécifiques pour nos clients du secteur agricole. Enfin, nous travaillons également sur une nouvelle application bancaire mobile qui sera progressivement mise à la disposition des clients de Crelan et d'AXA Banque. »



**« L'acquisition d'AXA Bank Belgium et le projet de fusion de cette dernière avec Crelan renforcent non seulement notre groupe financier, mais élargissent également la gamme de produits et services que nous proposons à nos clients. Nous souhaitons avant tout que cette fusion soit une opération intéressante pour chaque partie. La taille de notre groupe financier a doublé, mais il reste fidèle à sa philosophie de proximité avec le client, d'ancre local des agences bancaires, d'actionnariat coopératif et de transition durable. La numérisation est nécessaire et utile, mais seulement si elle est associée à une forte présence locale d'agents bancaires professionnels indépendants qui peuvent conseiller nos clients. »**

- Philippe Voisin  
CEO

### **Une fusion n'implique-t-elle pas moins d'agences, moins de guichets automatiques et moins de services ?**

**Joris Cnockaert, CCO :** « Avec ses 792 agences réparties dans tout le pays, le Groupe Crelan possède le plus vaste réseau d'agences. C'est aussi le cas pour notre parc de 499 distributeurs automatiques de billets. Il serait faux de prétendre que la fusion n'aura pas d'incidence sur le nombre d'agences. Dans de nombreuses communes, les agences de Crelan et d'AXA Banque sont géographiquement très proches les unes des autres, parfois même dans la même rue. Nous avons réalisé une étude d'implantation pour nos futures agences, en tenant compte de facteurs tels que la taille du portefeuille, l'expertise disponible, les installations, la taille de l'équipe ... Nous estimons que le réseau comportera de 420 à 500 agences d'ici la fin 2027, ce qui sera toujours l'un des plus grands, sinon le plus grand, réseau d'agences financières en Belgique. Nous entamerons un dialogue progressif avec les directeurs d'agence indépendants qui prennent leurs propres décisions dans ce domaine. Si des agences fusionnent, nous maintiendrons notre présence locale et créerons une équipe plus importante qui pourra offrir un service plus ciblé

et plus complet aux clients. Nous investissons donc moins dans les bâtiments, mais d'autant plus dans les équipes des agences. En adoptant cette approche, le nombre de sites disposant d'un distributeur automatique de billets Crelan restera également à un niveau élevé. »

### **Les clients doivent-ils faire quelque chose dans le cadre de la fusion ?**

**Frédéric Mahieu, CIO :** « L'intégration de Crelan et d'AXA Bank Belgium est prévue pour 2024. Une partie importante, si ce n'est la plus importante, de ce projet est la migration des données d'AXA Banque vers la plateforme Crelan. Ainsi, à l'avenir, les clients d'AXA Banque pourront s'adresser à n'importe quelle agence Crelan et la Banque ne devra plus investir dans deux plateformes informatiques.

Nous souhaitons réduire autant que possible l'impact pour les clients en automatisant la quasi-totalité du processus. D'où les deux années de préparation. Les clients seront informés en temps utile et n'auront rien à faire ou presque. Les conditions de leurs investissements, crédits et assurances actuels resteront en vigueur. »

## La banque fusionnée restera-t-elle une banque sûre ?

**Pieter Desmedt, CRO :** « L'acquisition d'AXA Bank Belgium et sa fusion avec Crelan constituent une décision stratégique et financièrement saine. L'ensemble du processus a fait l'objet d'un suivi étroit par les autorités de contrôle. À la suite de l'acquisition d'AXA Bank Belgium, Crelan est devenue un établissement financier important,

sous la supervision directe de la Banque centrale européenne (BCE). Dans ce contexte, nous avons également adapté nos procédures de reporting et de suivi. Pour l'exercice 2023, la Banque a affiché un résultat net de 207 millions d'euros. Les actionnaires coopérateurs de notre groupe bancaire peuvent compter sur un dividende de 4,25 %. Crelan et AXA Banque sont depuis longtemps des banques financièrement saines et sortiront encore plus fortes de la fusion. »

« Cela fait plus de 38 ans que j'assiste à l'évolution du Groupe Crelan. Deux éléments ont toujours été au cœur de cette évolution : faire ce que l'on sait faire sans prendre de risques inutiles et prendre soin des actionnaires coopérateurs et des clients. Cette philosophie fait partie de notre ADN et nous a permis de réaliser un beau parcours. Toujours à notre propre rythme. Le Conseil d'Administration souhaite rester fidèle à ces principes dans le futur. Une banque coopérative doit agir en bon père de famille pour défendre les intérêts de ses actionnaires coopérateurs, de ses clients et de ses collaborateurs. Ce sont eux qui font la Banque et je tiens à les en remercier. »

- Luc Versele  
président du Conseil d'Administration de Crelan SA.





# Rapport de gestion consolidé du Groupe Crelan, exercice 2023

# Résultats et synergies du Groupe et de ses membres

## Synergies

Le **Groupe Crelan** est représenté par trois marques sur le marché belge : **Crelan**, sa filiale **Europabank** et **AXA Banque**.

Trois banques ayant chacune des décennies d'expérience au compteur. En partageant cette expérience et en collaborant de manière ciblée sur les services et la gamme de produits, vous créez un **effet de levier au profit du Groupe Crelan et de ses clients.**

Cette collaboration s'exerce dans les domaines du crédit, du renting financier et du leasing, de l'offre de terminaux de paiement et du traitement des paiements.

Les entités du Groupe travaillent également en étroite collaboration sur des projets plus importants, tels que la définition d'une politique ESG (Environnement, Social, Gouvernance), la gestion du portefeuille bancaire, la gouvernance des risques et de l'audit... Les synergies commerciales des dernières années entre les différentes entités du Groupe Crelan se sont poursuivies.

Des informations plus détaillées à ce sujet figurent dans la description de la stratégie et du fonctionnement des trois banques dans le présent rapport annuel.



## Résultats de Crelan SA

### Actionnaires coopérateurs et clients

Au 31 décembre 2023, Crelan pouvait compter sur la confiance de **271.363 actionnaires coopérateurs et 762.095 clients.**

**La hausse des taux d'intérêt du marché entraîne un transfert des comptes d'épargne et des comptes courants vers les comptes à terme**

Fin 2023, l'**encours des dépôts de la clientèle** se chiffrait à **20,7 milliards d'euros** chez Crelan. À la suite de l'augmentation du taux de dépôt par la Banque centrale européenne, Crelan a également relevé le taux d'intérêt des comptes d'épargne et des comptes à terme en plusieurs étapes. Il en a résulté un **glissement notable** de l'encours sur les **comptes à vue et d'épargne vers les comptes à terme**. Conformément à la tendance du marché, l'**encours des dépôts de la clientèle** a diminué de **-2,2 %**, soit **471 millions d'euros**.

Les principales évolutions concernant les dépôts de la clientèle en 2023 sont les suivantes :

- Le nombre de **comptes à vue particuliers** a progressé de **4,02 %** pour s'établir à 499.274 et le nombre de **comptes à vue professionnels** de **1,76 %** à 92.073. L'**encours des comptes à vue** a décliné de **-11,4 %** et s'élève à EUR 5,8 milliards d'euros.
- En raison à la fois du succès du bon d'État à 1 an émis le 5/9/2023 et de la demande de comptes à terme, l'**encours des comptes d'épargne** a reculé de **12,6 %** pour atteindre un montant de 12,3 milliards d'euros
- L'**encours des comptes à terme** a quant à lui augmenté de **2.192 millions d'euros** à 2.354 millions d'euros.
- Le **portefeuille limité de bons de caisse** a encore baissé, passant à **257 millions d'euros**, ces produits n'étant plus proposés.

## PRODUCTION DE FONDS ET DE NOTES : L'INCERTITUDE EST SOURCE DE PRUDENCE

### Production fonds & structured notes (y compris pension) (en mio EUR)

|      |              |
|------|--------------|
| 2018 | <b>823</b>   |
| 2019 | <b>882</b>   |
| 2020 | <b>1.115</b> |
| 2021 | <b>1.423</b> |
| 2022 | <b>1.125</b> |
| 2023 | <b>931</b>   |

Les conséquences de l'année boursière 2022 moins favorable se sont encore fait sentir en 2023, ce qui a incité les investisseurs à adopter une attitude plutôt **attentiste et prudente**. En outre, la hausse des taux d'intérêt a alimenté la **demande de produits à revenu fixe offrant une protection du capital**. Les fonds d'investissement ont donc été moins demandés. Cette demande de certitude explique également l'énorme succès du bon d'État émis à la fin du mois d'août.

Ainsi, la production de Fonds et de Notes est inférieure de **17,2 % en 2023**.

La production totale INVEST (achats en bourse et sur les marchés et produits d'investissement de partenaires) augmente de **50,2 %** (1,79 milliard en 2023 contre 1,19 milliard en 2022), en partie en raison des achats de bons d'État.

## ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CRÉDITS

### Total de l'encours crédits (en mio EUR)

|      |               |
|------|---------------|
| 2018 | <b>14.746</b> |
| 2019 | <b>15.467</b> |
| 2020 | <b>16.192</b> |
| 2021 | <b>17.049</b> |
| 2022 | <b>17.929</b> |
| 2023 | <b>18.331</b> |

L'encours total des crédits a augmenté de **2,3 %** à 18,3 milliards d'euros.

L'encours des crédits logement a atteint 13,4 milliards d'euros, soit une hausse de 2,6 %. L'encours des crédits aux indépendants et aux petites et moyennes entreprises a gagné 7,3 %, passant de 2,35 milliards d'euros en 2022 à 2,52 milliards d'euros en 2023, et l'encours des crédits agricoles a baissé de 6 %, passant de 2,14 milliards d'euros en 2022 à 2,01 milliards d'euros en 2023.

## ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE CRÉDITS : 2,7 MILLIARDS D'EUROS DE NOUVEAUX CRÉDITS OCTROYÉS

### Production crédits (en mio EUR)

|      |              |
|------|--------------|
| 2018 | <b>2.524</b> |
| 2019 | <b>3.120</b> |
| 2020 | <b>3.275</b> |
| 2021 | <b>3.468</b> |
| 2022 | <b>3.388</b> |
| 2023 | <b>2.703</b> |

En 2023, Crelan a accordé **2,7 milliards d'euros de crédits** à ses clients particuliers et professionnels. Ce chiffre ne tient pas compte des dossiers qui ont bénéficié d'un refinancement interne. La baisse concerne les crédits logement compte tenu des conditions macroéconomiques exceptionnelles. La production de crédits professionnels a également ralenti, en raison de l'incertitude géopolitique et de la hausse des taux d'intérêt sous l'influence de la poussée de l'inflation.

## ÉVOLUTION DES CRÉDITS CHEZ LES CLIENTS PARTICULIERS

**Total de la production crédits aux particuliers**  
(en mio EUR)

|      |              |
|------|--------------|
| 2018 | <b>1.644</b> |
| 2019 | <b>2.137</b> |
| 2020 | <b>2.300</b> |
| 2021 | <b>2.396</b> |
| 2022 | <b>2.179</b> |
| 2023 | <b>1.583</b> |

Le montant **des crédits accordés à des clients privés a diminué de 21 % pour s'établir à 1.583 millions d'euros.** L'évolution macroéconomique exceptionnelle et la hausse sans précédent des taux d'intérêt du marché ont été à l'origine d'une contraction générale du marché immobilier. Crelan n'a pas échappé à cette tendance. La pression concurrentielle s'est fortement intensifiée sur ce marché restreint. Dans ce contexte difficile, Crelan a réussi à **accroître légèrement sa part de marché des crédits approuvés à 5 %.**

La production de prêts à tempérament a progressé de 2 % pour atteindre 187 millions d'euros. Le déclin des prêts à la rénovation, après des volumes historiquement élevés en 2022, a été plus que compensé par le rebond des prêts automobiles après la crise des semi-conducteurs.

## Évolution des crédits chez les clients professionnels

### Financement des PME et des indépendants

Les tensions géopolitiques et la hausse des taux d'intérêt ont également créé de l'incertitude et freiné les plans d'investissement **des entrepreneurs.** Avec un montant de crédits réalisés de 610 millions d'euros en 2023 en faveur des PME et des indépendants, **la production de crédit a reculé de 10 %.**

### Financement de projets agricoles et horticoles

La production de crédits réalisée dans le **secteur agricole et horticole a baissé de 17 %** à 323 millions d'euros. L'incertitude croissante des perspectives à long terme causée par le problème de l'azote a une nouvelle fois affecté le climat d'investissement dans le secteur flamand de l'agriculture et de l'horticulture. Tout comme en 2022, on note une différence frappante dans ce domaine entre les secteurs agricole et horticole flamand et wallon où ce problème est moins prononcé.



# Résultats d'Europabank



## Résultats de production

Europabank a octroyé **542,5 millions d'euros de crédits** en 2023, soit une progression de 16 millions d'euros et un nouveau montant record.

Les agences Crelan contribuent à ce résultat à hauteur de 59,0 millions d'euros, contre 48,5 millions d'euros en 2022. Pour les agents d'AXA Banque, 2023 a été la première année complète de collaboration avec Europabank. Leur part s'élève à 36,0 millions d'euros, contre 19,2 millions d'euros en 2022, alors que la production n'a commencé qu'en mai.

Cette production record a entraîné une **croissance de l'encours total des crédits de 12,2 %** (171,6 millions d'euros).

Par ailleurs, les **dépôts ont augmenté de 168,7 millions d'euros (+ 10,4 %)**.

En 2023, Europabank a également enregistré un bond dans le traitement des **transactions par carte**. **Le chiffre d'affaires a gonflé de 22,7 %** par rapport à 2022. Le nombre de commerces affiliés s'est développé de 8,6 %.

## Résultats financiers

La production de crédit particulièrement importante de la Banque, des dépréciations relativement faibles et la forte croissance dans le traitement des transactions par carte ont permis à la Banque de dégager un beau **bénéfice net de 30,5 millions d'euros selon les normes IFRS** en 2023 (29,8 millions d'euros selon les normes Be Gaap).

En raison de la indexation substantielle des salaires et de la progression de l'inflation, le **ratio Cost Income** pour 2023 a augmenté et se chiffre à **52,8 %**, contre 50,0 % en 2022, ce qui démontre que la Banque dispose toujours d'une **structure performante et solide**.

Le **rendement des fonds propres** reste à un niveau élevé de **18,0 %**.

## Fonctionnement opérationnel

Europabank dispose de **47 agences**. Fin 2023, l'effectif du personnel de la Banque comptait **351,8**

ETP (équivalent temps plein), soit **une hausse de 4,8 %** par rapport à fin 2022. Parmi ceux-ci, 168,5 ETP travaillaient dans les agences et 183,3 au siège.

Par le biais de la marque de courtage **eb-Lease**, Europabank est fermement engagée dans une collaboration harmonieuse avec les agents Crelan et AXA Banque. Ils peuvent ainsi proposer à leurs clients à la fois **des solutions de crédit spécifiques** d'Europabank et **des solutions de paiement pour le traitement des opérations par cartes**, soit une plus large gamme de produits. En 2023, l'accent a été mis sur les partenariats en matière de **leasing financier et de renting** comme formes alternatives de financement pour les clients professionnels.

**La plateforme en ligne E-broker** a été modernisée en 2023. Outre un nouveau design, elle bénéficie de nouvelles fonctionnalités telles qu'une gestion plus simple des utilisateurs, un tableau de bord visuel pour le suivi des dossiers et une zone de téléchargement de documents. Le déploiement de cette nouvelle plateforme constitue une belle avancée en termes de facilité d'utilisation pour tous les producteurs, tant pour les crédits que pour les cartes.

La numérisation reste également un pilier important pour Europabank vis-à-vis de ses clients. Par exemple, de nouvelles fonctions sont régulièrement ajoutées à **eb online**, la plateforme de banque en ligne. Grâce à l'intégration d'un portail de gestion des documents pour la **signature électronique**, les clients peuvent signer numériquement de plus en plus de documents à distance. La banque poursuivra sur cette voie dans le futur.

Enfin, un groupe de travail spécifique et un groupe de travail orienté sur la jeunesse poursuivent leurs travaux sur la **politique ESG** d'Europabank, en collaboration avec Crelan. Plusieurs actions ont été mises en place en 2023 pour assurer un fonctionnement durable de la Banque. Grâce à ces efforts, Europabank a reçu la charte **Voka « Entreprendre durablement »** en 2023.



# Résultats d'AXA Bank Belgium



## Clients

Au 31 décembre 2023, AXA Bank Belgium pouvait compter sur la confiance de **848.506 clients**.

## Encours des dépôts de la clientèle

En 2023, l'encours total des dépôts de la clientèle a augmenté de 0,5 %, soit 97 millions d'euros, pour atteindre 19,96 milliards d'euros. Le contexte économique marqué par la hausse de l'inflation et la baisse du pouvoir d'achat a clairement entraîné un ralentissement de la croissance.

L'encours total des dépôts de la clientèle de 19,96 milliards d'euros se compose de la manière suivante :

- 4,24 milliards d'euros d'**encours des comptes courants**, soit une diminution de 10,1 %. Le nombre de comptes à vue comfort2bank a gagné 4,39 % et le nombre de comptes à vue gratuits start2bank a reculé encore de 6,97 % ;
- 11,97 milliards d'euros d'**encours des comptes d'épargne** de clients privés et professionnels, soit une baisse de 18,6 %. Deux facteurs expliquent cette diminution du portefeuille de -2,74 milliards d'euros : le succès important des comptes à terme sur l'ensemble de l'exercice et le bon d'État à un an émis en septembre ;
- 3,75 milliards d'euros d'**encours des comptes à terme**, soit une hausse de 3,31 milliards d'euros. Le relèvement des taux du marché a permis d'offrir un taux d'intérêt attrayant sur ce produit, ce qui a convaincu un grand nombre de clients de placer des économies, nouvelles ou existantes, à terme fixe.

## ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS

### Évolution encours hors bilan (en mio EUR)

|      |             |
|------|-------------|
| 2021 | <b>6,09</b> |
| 2022 | <b>5,45</b> |
| 2023 | <b>6,16</b> |

Le portefeuille total de placements hors bilan a évolué de 5,54 à 6,16 milliards d'euros (+11,3 %) grâce à une activité boursière plus importante en fin d'année.

La hausse des taux a incité de nombreux investisseurs à la prudence et a stimulé l'intérêt pour les produits à revenu fixe offrant une protection du capital. Dans ce contexte, les fonds communs d'investissement en particulier ont été moins populaires, avec un recul de 47,5 % de leur production qui passe de 791 millions d'euros en 2022 à 415 millions d'euros en 2023.

En revanche, le même appétit des clients envers les produits à revenu fixe a été favorable aux émissions EMTN, avec 307 millions d'euros souscrits en 2023. Cela représente un bond de 316 % par rapport à 2022.

Toutefois, la production totale des Fonds et EMTN est inférieure de 15,9 % à celle de 2022.

Cette évolution a été compensée par les volumes considérables qui ont afflué sur les comptes à terme. Dans ce contexte, AXA Banque a également lancé un compte à terme à un an comme alternative au bon d'État.

## Évolution des crédits

Une inflation élevée, la crise énergétique, les prévisions économiques floues et la hausse des taux du marché ont été à l'origine de la perte de vitesse du marché immobilier. Le marché du crédit hypothécaire a cédé 33 % en un an. Cette tendance est également perceptible dans la production de crédits hypothécaires chez AXA Bank Belgium : une chute de 2,2 milliards d'euros, soit 32 % par rapport à 2022. Il s'agit du résultat le plus bas depuis 2015.

Dans de nombreux cas, les clients ont suspendu leurs projets d'achat en raison de la flambée globale du coût de la vie et de l'incertitude économique. Le rétrécissement du marché a attisé la concurrence et exercé une pression sur les marges. Pourtant, AXA Bank Belgium a été en mesure d'augmenter légèrement sa part de marché à 7,2 %. Le portefeuille des crédits hypothécaires a aussi poursuivi sa croissance à 23,6 milliards d'euros et il est d'excellente qualité.



Notre vision, qui consiste à positionner les crédits hypothécaires comme un « produit de conseil » soutenu par les conseils professionnels de nos agents bancaires locaux, reste inchangée.

En 2023, AXA Bank Belgium a offert à ses clients la possibilité de contracter leur crédit hypothécaire pour des investissements énergétiques sur des périodes plus longues. Cela a permis aux clients de restreindre la charge mensuelle de ces crédits ou d'envisager un investissement durable plus important pour le même remboursement mensuel. Les clients ont ainsi eu la possibilité d'évoluer plus rapidement vers des investissements durables qui auront pour bénéfice de limiter leurs dépenses énergétiques à long terme.

**Le volume de production des prêts à tempérament affiche un faible recul de 3 %** à 353 millions d'euros. Cela s'explique par le fait que le montant des **prêts à la rénovation accordés par la Banque a été inférieur de 14 %**, principalement dans les projets de rénovation pour des investissements dans l'efficacité énergétique. Ici aussi, l'impact de la hausse des taux du marché et le contexte économique difficile poussent les clients qui envisagent d'investir dans des économies d'énergie à recourir davantage aux incitations publiques axées sur les crédits hypothécaires.

Cependant, les **crédits pour les voitures** montrent

une **reprise** parce que le point culminant de la crise dans l'industrie des semi-conducteurs est derrière nous. Le volume des prêts auto **a ainsi augmenté de 8 %** par rapport à 2022 et leur part de marché est de 3,7 %.

La **production de crédits professionnels** s'est élevée à 525 millions d'euros en 2023, soit une **baisse de 22 %** par rapport aux 666 millions d'euros de 2022. Le contexte économique et géopolitique incertain a joué un rôle à cet égard. Le **portefeuille** est passé de 2,53 milliards d'euros à 2,59 milliards d'euros (**+2,6 %**).

AXA Bank Belgium a lancé la Business Banking Academy en 2023 avec différents parcours de formation pour ses agents dans le cadre d'une stratégie à long terme qui met l'accent sur une formation approfondie comme condition préalable à la poursuite de la croissance.

Les événements pour les comptables ont continué sous forme hybride en 2023 lors de deux éditions conjointes pour les agents AXA Banque et Crelan.

Grâce à des investissements continus 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 de pouvoir réaliser à nouveau une solide croissance dans ce segment dès la reprise de l'activité économique.

# Bilan et compte de résultat

## Données comptables consolidées en IFRS

### Consolidation

#### Règles d'évaluation

Pour l'exercice 2023, aucune modification n'a été apportée aux règles d'évaluation.

#### Bilan consolidé

Les tableaux ci-dessous montrent l'évolution des éléments les plus importants de l'actif et du passif consolidés et des fonds propres consolidés entre 2022 et 2023.

#### Actifs

| <b>Actifs (en mio EUR)</b>  | <b>31/12/2022</b> | <b>31/12/2023</b> | <b>Δ</b>    | <b>%</b>       |
|---|-------------------|-------------------|-------------|----------------|
| Trésorerie et comptes à vue auprès des banques centrales et autres dépôts directement exigibles                                 | 7.130             | 5.566             | -1.564      | -21,9 %        |
| Actifs financiers détenus à des fins de transaction   | 12                | 10                | -2          | -17,3 %        |
| Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat  | 6                 | 7                 | 0           | 0,5 %          |
| Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)                                     | 242               | 173               | -69         | -28,7 %        |
| Actifs financiers évalués au coût amorti  | <b>48.749</b>     | <b>49.612</b>     | <b>863</b>  | <b>1,8 %</b>   |
| – Prêts et créances (y compris les contrats de location financement)  | 47.779            | 49.012            | 1.233       | 2,6 %          |
| – Titres de créance   | 970               | 600               | -370        | -38,1 %        |
| Dérivés, comptabilité de couverture   | <b>326</b>        | <b>224</b>        | <b>-102</b> | <b>-31,3 %</b> |
| Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille | -3.149            | -2.007            | 1.143       | -36,3 %        |
| Immobilisations corporelles   | 85                | 85                | 0           | 0,1 %          |
| Goodwill et immobilisations incorporelles   | 47                | 42                | -5          | -10,9 %        |
| Investissements dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées   | 13                | 11,28             | -1,72       | -13,2 %        |
| Actifs d'impôts   | 217               | 70                | -146        | -67,6 %        |
| Autres actifs   | 165               | 196               | 31          | 18,5 %         |
| Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées*   | 0                 | 0                 | 0           |                |
| <b>Total actifs</b>   | <b>53,842</b>     | <b>53,988</b>     | <b>146</b>  | <b>0,3 %</b>   |

En ce qui concerne la composition de l'actif du bilan, les actifs financiers évalués au coût amorti restent la composante la plus importante, avec 88 %. La trésorerie et les comptes à vue auprès des banques centrales constituent la deuxième composante la plus importante avec 10,3 %.

Le total du bilan a augmenté de 146,0 millions d'euros au cours de l'année 2023. Du côté des actifs, les changements les plus notables en 2023 concernent les postes suivants : variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt (1,143 milliard d'euros) et actifs financiers évalués au coût amorti (863 millions d'euros). Ces hausses sont attribuables, d'une part, à la variation de la juste valeur des éléments couverts du fait de l'adaptation de la valeur de marché découlant de l'évolution des marchés financiers et, d'autre part, à la bonne production de crédits pour des actifs évalués au coût amorti, qui a dépassé les remboursements en 2023. En 2023, les nouveaux crédits ont représenté 6,3 milliards d'EUR,

principalement dans le segment retail. La trésorerie et les comptes à vue auprès des banques centrales ont enregistré la baisse la plus importante (-1,564 milliard d'euros), en particulier sous l'effet de la contraction des avoirs auprès de la Banque centrale.

Les créances fiscales ont reculé de 146 millions d'euros par rapport à 2022. Les impôts courants de Crelan ont diminué en 2023 en raison d'un excédent d'impôts anticipés de 10 millions d'euros. En outre, il y a eu une réduction des impôts différés chez AXA Bank Belgium et AXA Bank Europe SCF à la suite de l'apurement depuis 2023 des obligations découlant de la comptabilité de couverture. AXA Bank Belgium a évalué et conclu, au cours du premier semestre de l'exercice 2023, que l'ajustement de la couverture de la juste valeur par rapport à la relation de micro-couverture au niveau de l'entité devait être attribué à AXA Bank Belgium. Il en résulte une diminution importante des actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés.

## Passifs

| <b>Passifs (en mio EUR)</b>  | <b>31/12/2022</b> | <b>31/12/2023</b> | <b>Δ</b>   | <b>%</b>        |
|--|-------------------|-------------------|------------|-----------------|
| <b>Passifs financiers détenus à des fins de transaction</b>  | <b>36</b>         | <b>22</b>         | <b>-14</b> | <b>-38,8 %</b>  |
| <b>Passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat</b>   | <b>376</b>        | <b>295</b>        | <b>-81</b> | <b>-21,5 %</b>  |
| <b>Passifs financiers évalués au coût amorti</b>   | <b>50.483</b>     | <b>50.540</b>     | <b>57</b>  | <b>0,1 %</b>    |
| Dépôts   | 43.793            | 43.555            | -237       | -0,5 %          |
| – d'établissements de crédit   | 1.388             | 1.165             | -223       | -16,1 %         |
| – d'établissements autres que de crédit  | 42.405            | 42.391            | -14        | 0 %             |
| Titres de créance, y compris les obligations   | 5.950             | 6.378             | 428        | 7,2 %           |
| Passifs subordonnés  | 209               | 205               | -4         | -1,8 %          |
| Autres passifs financiers  | 531               | 402               | -129       | -24,3 %         |
| Dérivés, comptabilité de couverture  | 7                 | 17                | 10         | 138,5 %         |
| <b>Variation de la juste valeur des éléments couverts dans le cadre d'une couverture du risque de taux d'intérêt d'un portefeuille</b> | <b>-40</b>        | <b>15</b>         | <b>56</b>  | <b>-137,7 %</b> |
| Provisions   | 247               | 299               | 52         | 21 %            |
| Passifs d'impôts   | 237               | 66                | -171       | -72,1 %         |
| Autres passifs   | 165               | 223               | 58         | 35,4 %          |
| <b>Passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées*</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>   |                 |
| <b>Total passifs</b>   | <b>51.511</b>     | <b>51.478</b>     | <b>-33</b> |                 |

Le passif du bilan est composé à 98 % de passifs évalués au coût amorti. La majeure partie de ce montant (93,6 % du total du bilan) concerne les dépôts de la clientèle.

Les passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat ont perdu -81 millions d'euros en 2023, et ce à la suite des échéances des EMTN (European Medium Term Notes) pour -102 millions d'euros, une hausse des MtM pour +10 millions d'euros et, pour finir, une baisse des AVD (ajustement de la valeur de la dette) pour +11 millions d'euros.

Les passifs financiers évalués au coût amorti ont augmenté de 57 millions d'euros. D'une part, les dettes représentées par un titre et les dettes subordonnées (obligations de caisse, certificats de dépôt et obligations subordonnées, respectivement) ont augmenté de 427 millions d'euros. Il convient de noter que cette augmentation est principalement due au changement de position des covered bonds (-525 millions d'euros), à la diminution des certificats de dépôt (-148 millions d'euros) et des obligations subordonnées (-4 millions d'euros), qui seront tous compensés par l'émission de 1,1 milliard d'euros de SNP (Senior Non-Preferred Certificates) par Crelan au cours de l'année 2023.

Les dépôts d'établissements de crédit ont baissé de -223 millions d'euros et les dépôts de la clientèle de -14 millions d'euros.

Enfin, les passifs autres passifs financiers sont en recul de -129 millions d'euros. Cela est principalement dû à la diminution des garanties en espèces (125 millions d'euros).

Les provisions ont gagné 52 millions d'euros par rapport à 2022. Cela s'explique, d'une part, par la constitution de nouvelles provisions pour la transformation du réseau d'agences (32 millions d'euros), pour l'IPC (irrevocable payment commitments) (7 millions d'euros), pour le phishing (6 millions d'euros), pour la migration (11 millions d'euros), pour la FATCA (2 millions d'euros) et pour les litiges juridiques (4 millions d'euros). D'autre part, ces mouvements sont partiellement compensés par la réduction de 8 millions d'euros des provisions relatives au personnel (Jubilé, plan de pension, IAS19, etc.). Enfin, les provisions pour engagements et garanties données baissent de 1 million d'euros.

Les impôts différés ont diminué de 171 millions d'euros par rapport à 2022, principalement en raison d'un changement dans la présentation des impôts différés chez AXA Bank Belgium et SCF, comme expliqué dans la partie sur les actifs.

## Fonds propres

| <b>Fonds propres (en mio EUR)</b>   | <b>31/12/2022</b> | <b>31/12/2023</b> | <b>Δ</b>   | <b>%</b>       |
|---|-------------------|-------------------|------------|----------------|
| <b>Capital émis</b>   | <b>912</b>        | <b>941</b>        | <b>28</b>  | <b>3,1%</b>    |
| — Capital libéré  | 912               | 941               | 28         | 3,1%           |
| — Capital appelé non libéré   | 0                 | 0                 | 0          | 0,0%           |
| <b>Agio</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>   | <b>0,0%</b>    |
| <b>Autres fonds propres</b>   | <b>245</b>        | <b>245</b>        | <b>-1</b>  | <b>0,0%</b>    |
| <b>Autres composantes des fonds propres</b>   | <b>6</b>          | <b>-4</b>         | <b>-10</b> | <b>-170,9%</b> |
| Postes non reclassés en résultat  | 3                 | -7                | -9         | -326,5%        |
| — Gains/pertes actuariels pour les plans de pension   | 0                 | -13               | 1          | -4,4%          |
| — Variations de la juste valeur des passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat en raison de changements dans leur risque de crédit | 0                 | 7                 | -10        | -58,3%         |
| Postes susceptibles d'être reclassés dans le compte de résultat   | 3                 | 2                 | -1         | -17,3%         |
| — Variations de la juste valeur des instruments de dette désignés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global                                 | 3                 | 2                 | -1         | -17,3%         |

|  |               |               |            |              |
|--|---------------|---------------|------------|--------------|
| <b>Réserves (y compris les résultats non distribués)</b> | <b>1.010</b>  | <b>1.122</b>  | <b>112</b> | <b>11,1%</b> |
| <b>Résultat de l'exercice</b>                            | <b>158</b>    | <b>207</b>    | <b>49</b>  | <b>30,9%</b> |
| <b>Intérêts minoritaires</b>                             | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>   | <b>0,0%</b>  |
| <b>Total des capitaux propres</b>                        | <b>2.331</b>  | <b>2.510</b>  | <b>179</b> | <b>7,7%</b>  |
| <b>Total des passifs et des fonds propres</b>            | <b>53.842</b> | <b>53.988</b> | <b>146</b> | <b>0,3%</b>  |

Les mouvements de fonds propres concernent, d'une part, une augmentation de capital de 28,3 millions d'euros suite à l'émission d'actions coopératives en 2023 et, d'autre part, le versement des intérêts AT1 et du dividende. Le solde a ensuite été affecté aux réserves.

Le bénéfice progresse de 48,8 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

Le ratio CRD atteint 30,8 % à la fin de 2023 contre 26,3 % un an auparavant. Le ratio Tier I- se chiffre à 28,39 % fin 2023, par rapport à 24,02 % en 2022.

## Résultat consolidé IFRS

| <b>Etat des résultats réalisés et non-réalisés (en mio EUR)</b>  | <b>31/12/2022</b> | <b>31/12/2023</b> | <b>Δ</b>     | <b>%</b>     |
|--|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| <b>ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>  |                   |                   |              |              |
| <b>Produits et charges financiers et opérationnels</b>   | <b>774,1</b>      | <b>1.039,9</b>    | <b>265,8</b> | <b>34,3%</b> |
| Produits d'intérêt   | 813,3             | 1.875,8           | 1.062,5      | 130,6%       |
| Charges d'intérêt  | -135,2            | -888,1            | -752,9       | 556,9%       |
| Dividendes   | 0,8               | 0,3               | -0,5         | -61,7%       |
| Produits d'honoraires et de commissions  | 247,2             | 255,3             | 8,1          | 3,3%         |
| Charges d'honoraires et de commissions   | -193,6            | -242,7            | -49,1        | 25,4%        |
| Gains et pertes réalisés sur actifs et passifs financiers non évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (net)                   | 7,5               | -15,5             | -23,0        | -308,1%      |
| Gains et pertes sur actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction (net)   | -64,5             | 28,0              | 92,5         | -143,4%      |
| Gains et pertes sur actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat (nets)                                 | 51,2              | 0,1               | -51,1        | -99,8%       |
| Gains ou (-) pertes sur actifs financiers détenus à des fins de transaction devant être évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat | -0,2              | -8,2              | -8,0         |              |
| Ajustements de la juste valeur lors de la comptabilisation des opérations de couverture  | 10,5              | 3,8               | -6,7         | -63,6%       |
| Ecarts de change (net)   | 1,4               | 2,2               | 0,8          | 56%          |
| Gains et pertes sur la décomptabilisation d'actifs autres que ceux détenus en vue de leur vente (net)  | 0,0               | 0,0               | 0,0          |              |
| Autres produits opérationnels  | 36,0              | 29,1              | -6,9         | -19,2%       |
| Autres charges opérationnelles   | -0,3              | -0,2              | 0,1          | -44,6%       |

|   |               |               |                 |                |
|---|---------------|---------------|-----------------|----------------|
| <b>Charges administratives</b>  | <b>-492,8</b> | <b>-590,0</b> | <b>-97,2</b>    | <b>19,7%</b>   |
| Dépenses de personnel   | -184,4        | -193,9        | -9,5            | 5,2%           |
| Dépenses générales et administratives   | -308,4        | -396,1        | -87,72          | 8,4%           |
| <b>Contributions aux fonds de résolution et aux systèmes de garantie des dépôts</b>   | <b>-45,4</b>  | <b>-47,0</b>  | <b>-1.73,7%</b> |                |
| Amortissements  | -15,7         | -23,7         | -8,0            | 50,6%          |
| Immobilisations corporelles   | -11,1         | -17,4         | -6,3            | 57,1%          |
| Immobilisations incorporelles (autres que goodwill)   | -4,7          | -6,3          | -1,6            | 35,2%          |
| <b>Variation pertes et profits, net</b>   | <b>0,1</b>    | <b>0,1</b>    | <b>0,0</b>      | <b>0%</b>      |
| <b>Provisions</b>   | <b>14,0</b>   | <b>-52,4</b>  | <b>-66,4</b>    | <b>-475,1%</b> |
| <b>Dépréciations</b>  | <b>-24,7</b>  | <b>-50,6</b>  | <b>-26,0</b>    | <b>105,4%</b>  |
| Dépréciations sur actifs financiers non évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat                        | -24,7         | -50,6         | -26,0           | 105,4%         |
| – Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des résultats non réalisés (FVOCI)                               | 0,0           | 0,0           | 0,0             | 0%             |
| – Actifs financiers évalués au coût amorti  | -24,7         | -50,6         | -26,0           | 105,4%         |
| Dépréciations sur immobilisations corporelles   | 0,0           | 0,0           | 0,0             | 0,0%           |
| <b>Goodwill négatif comptabilisé immédiatement en résultat</b>  | <b>3,7</b>    | <b>0,0</b>    | <b>-3,7</b>     | <b>-100%</b>   |
| <b>Profits et pertes sur actifs non courants ou groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente</b> | <b>0,0</b>    | <b>0,0</b>    | <b>0,0</b>      |                |
| <b>TOTAL DES PROFITS ET PERTES D'ACTIVITES ORDINAIRES POURSUIVIES, AVANT IMPÔTS</b>   | <b>213,4</b>  | <b>276,3</b>  | <b>62,9</b>     | <b>29,5%</b>   |
| Charges fiscales (impôt sur le résultat) associées au résultat des activités ordinaires                                     | -55,2         | -69,2         | -14,1           | 25,5%          |
| – Impôts exigibles  | -37,9         | -79,6         | -41,7           | 110%           |
| – Impôts différés   | -17,3         | 10,3          | 27,6            | -159,6%        |
| <b>PROFIT OU PERTE (NET)</b>  | <b>158,2</b>  | <b>207,0</b>  | <b>48,8</b>     | <b>30,9%</b>   |

Le tableau ci-dessus provient des comptes annuels et peut également être présenté de manière simplifiée dans le schéma ci-dessous pour expliquer le résultat du groupe Crelan :

| en mio EUR  | 2022       | 2023       |
|---|------------|------------|
| <b>Revenu d'intérêt net<br/>Revenus</b>                           | 686        | 1037       |
| <b>Revenus de fee et<br/>autres revenus</b>                       | 287        | 276        |
| <b>Produit net<br/>bancaire</b>                                   | 974        | 1.313      |
| – Frais<br>opérationnels  | -406       | -469       |
| – Bank levies   | -99        | -117       |
| – Commissions   | -240       | -289       |
| <b>Frais administratifs<br/>et Commissions</b>                    | -746       | -875       |
| <b>Charges pour risque<br/>de crédit et autres<br/>provisions</b> | -14        | -51        |
| <b>Impôts sur les<br/>résultat opérationnel</b>                   | -49        | -99        |
| <b>Résultat<br/>opérationnel</b>                                  | 166        | 288        |
| <b>Éléments<br/>spécifiques*</b>                                  | -8         | -81        |
| <b>Bénéfice net</b>   | <b>158</b> | <b>207</b> |

## Revenus bancaires nets

Les **produits et charges financiers** ont augmenté de 339 millions d'euros par rapport à 2022. Malgré un début difficile en 2023, avec des conditions de marché toujours instables en raison de la guerre en Ukraine et d'une inflation élevée et, par conséquent, des résultats d'investissement plus faibles, les taux d'intérêt ont de nouveau augmenté tout au long de l'année. Grâce à une bonne stratégie de tarification, cela s'est traduit par une baisse des charges d'intérêt pour les dépôts et donc par une croissance globale plus élevée des revenus d'intérêt.

Les activités de trésorerie ont également généré un résultat positif supplémentaire grâce à la hausse des taux d'intérêt à court terme et à une politique de transformation efficace.

Les revenus de commissions ont légèrement augmenté de 7,8 millions d'euros, principalement pour les opérations d'investissement et de paiement,

mais cette augmentation a été plus que compensée par l'impact unique de la vente d'un portefeuille d'obligations de Crelan pour 19,4 millions d'euros.

## Charges administratives et commissions

Les **charges administratives (y compris les amortissements) et les commissions ont augmenté de 129 millions d'euros** par rapport à 2022.

D'une part, les charges administratives, charges du personnel, ont pris 17 millions d'euros, principalement à cause des indexations salariales. D'autre part, par un alourdissement global de 56 millions d'euros des frais opérationnels. Les principaux postes sont : des coûts informatiques plus élevés (+25,6 millions d'euros) et des dépenses supplémentaires pour la campagne marketing lors du lancement du nouveau logo (+4,4 millions d'euros).

Les amortissements ont augmenté de 8 millions d'euros par rapport à 2022. Ceux-ci sont dus à un amortissement supplémentaire ponctuel lié à d'anciens projets informatiques capitalisés.

Le montant des commissions versées aux agents est supérieur de 49 millions d'euros par rapport à celui de 2022. Cela résulte de l'accroissement du produit net bancaire, en particulier de l'augmentation des commissions d'encours, partiellement compensée par une diminution de la commission de croissance et des mesures supplémentaires visant à soutenir les agents compte tenu de l'environnement macroéconomique difficile.

Le coefficient d'exploitation ou CIR a diminué à 66,70 % en 2023 (par rapport à 76,55 % en 2022).

## Charges pour risque de crédit et autres provisions

Les **charges pour risque de crédit et autres provisions** ont augmenté de 37 millions d'euros en 2023. La situation géopolitique encore instable a un effet négatif sur les paramètres macroéconomiques utilisés dans les modèles de calcul et de valorisation du portefeuille de crédits. Cela a entraîné un excédent de gestion spécifique « énergie » de 5,1 millions d'euros et à un ajout de 16,5 millions d'euros pour le pré-contentieux. La banque a également harmonisé les modèles utilisés par Crelan et AXA Banque, ce qui a conduit à la constitution d'une provision supplémentaire de 9,6 millions d'euros.

## Résultat global

Le **résultat opérationnel** est ainsi passé de

**166 millions d'euros à 288 millions d'euros.** Les principaux éléments à l'origine de cette hausse sont : la croissance de 339 millions d'euros des produits financiers et opérationnels, partiellement compensée par la progression de 129 millions d'euros des charges administratives et une augmentation des charges pour risque de crédit et des provisions, ainsi que l'alourdissement des impôts pour 50 millions d'euros compte tenu du résultat avant impôt plus élevé ainsi que des prélèvements bancaires moins déductibles d'impôt qu'en 2022.

Ainsi, si l'on inclut en plus certains **éléments spécifiques\*** comme les coûts d'intégration et la comptabilité de couverture après impôts, on aboutit à un **résultat net de 207 millions d'euros, soit 49 millions d'euros de plus qu'en 2022.** Ces éléments spécifiques sont principalement **des provisions** et des **coûts liés au projet Migration** qui **montent de 62 millions d'euros** et résultent de la constitution d'une provision pour la transformation annoncée du réseau (32,5 millions d'euros), des provisions (augmentation de 16 millions d'euros) liées à l'harmonisation des méthodologies entre Crelan et AXA Banque en vue de la migration et de l'augmentation des charges liées au projet de fusion (+56 millions d'euros), partiellement compensées par une diminution des impôts sur ces composantes spécifiques.

## Solvabilité

### Crelan

Le Groupe Crelan affiche de **solides ratios de fonds propres au 31/12/2023**, avec un ratio CET1 de 25,5 % (21,3 % en 2022) et un **ratio CRD total de 30,8 %** (26,3 % en 2022).

Le capital a augmenté et se chiffre à 2,51 milliards d'euros (2,33 milliards d'euros en 2022), principalement à la suite de l'enregistrement du bénéfice net annuel après déduction d'un dividende de 4,25 % qui sera proposé à l'Assemblée générale au deuxième trimestre de 2024. Le rendement du dividende est passé de 4 % en 2022 à 4,25 % grâce aux résultats probants du Groupe.

Par ailleurs, le **capital coopératif a augmenté de 29 millions d'euros** (52 millions d'euros) au cours de l'année après déduction des remboursements.

Les actifs pondérés par le risque (RWA) ont diminué à 8,415 milliards d'euros (8,915 milliards d'euros en 2022). L'exposition sous-jacente des crédits à la clientèle a augmenté de 1,2 milliard d'euros en raison de bons résultats de production. Malgré une augmentation significative des prêts à la clientèle (+ 1,2 milliard d'euros), les RWA ont diminué en raison

d'un effet de compensation sur les actifs d'impôts différés (DTA) et les passifs d'impôts différés (DTL) entre AXA Bank Belgium et la Société des Crédits Fonciers (SCF). Le leverag ratio s'établit à 4,34 % (3,9 % en 2022).

## Liquidité/financement

### Crelan

En 2023 Crelan a été en mesure de maintenir sa **réserve de liquidité à un haut niveau**, avec un ratio de couverture de liquidités de **188 %** au 31/12/23 (196 % au 31/12/22).

En termes de financement :

- Les financements Retail ont perdu 0,4 milliard d'euros en un an, principalement à la suite de la souscription au bon d'État en août 2023. Ces retraits ont été partiellement compensés par une offre adaptée des comptes à terme par AXA Bank Belgium (et Crelan) offrant le même rendement net que les bons d'État. Cela a donné lieu à des retraits de 1,3 milliard d'euros sur les comptes à vue et d'épargne contrebalancés par une hausse de 0,5 milliard d'euros des comptes à terme. Crelan a également été active sur le marché institutionnel, avec l'émission d'une dette non privilégiée senior de 500 millions d'euros en janvier et une deuxième émission de 600 millions d'euros éligibles au ratio MREL en septembre.

De plus, en termes de liquidité :

- Le portefeuille de crédits aux particuliers du Groupe Crelan a augmenté de 1,2 milliard d'euros en 2023.
- La légère baisse des taux d'intérêt au cours du dernier trimestre a obligé les entités du Groupe à fournir un montant progressif de garanties en espèces.

## Affectation du bénéfice des différentes entités du groupe

Le Conseil d'Administration de la SC CrelanCo proposera de **distribuer un dividende de 4,25 %** aux actionnaires coopérateurs pour un montant total de 38,6 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

#### Conseils d'Administration

Les changements suivants se sont produits au cours de l'année 2023 et début de l'année 2024 :

- La nomination en tant qu'administrateur non exécutif de **Catherine Delanghe** le 11/01/2024.



**Conseil  
d'Administration  
de la SA Crelan  
au 11/01/2024**



**Luc Versele**

Président



**Benoît Bayenet**

Vice-Président



**Jan Annaert**

Administrateur  
indépendant



**Bernard  
De Meulemeester**

Administrateur non exécutif



**Xavier Gellynck**

Administrateur  
non exécutif



**Eric Hermann**

Administrateur  
indépendant



**Pierre Léonard**

Administrateur  
non exécutif



**Claude Melen**

Administratrice  
non-exécutive



**Sarah Scaillet**

Administratrice  
non-exécutive



**Marianne Streel**

Administratrice  
non-exécutive



**Paul Thysens**

Administrateur  
indépendant



**Hendrik Vandamme**

Administrateur  
non exécutif



**Agnes  
Van den Berge**

Administratrice indépendante



**Catherine Delanghe**

Administratrice  
non-exécutive



**Philippe Voisin**

CEO



**Joris Cnockaert**

CCO



**Pieter Desmedt**

CRO



**Jean-Paul Grégoire**

COO/CHRO



**Frédéric Mahieu**

CIO



**Emmanuel  
Vercoestre**

CFO

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 de rémunération, un Comité de risque et de compliance, 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 dix représentants de la SC CrelanCo siègent également au Conseil d'Administration de la SA Crelan.

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 assurent la présidence et 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.

Lors de sa réunion du 19 décembre 2023, le Conseil d'administration a formellement approuvé la politique de diversité et d'inclusion de la Banque. Cette politique répond aux exigences de la directive européenne du 22/10/2014 et de la loi du 23/03/2019 introduisant le Code des sociétés et des associations (article 7:86). Elle vise une composition équilibrée du Conseil d'administration et du Cercle Crelan. Ce dernier se compose des membres du Comité de Direction, ainsi que des directeurs.

L'expérience et les compétences des candidats sont des facteurs déterminants dans le processus de sélection et de nomination. Afin de favoriser la diversité au cours de ce processus, la liste finale de candidats sera toujours composée d'au moins trois personnes, dont au moins une appartient au genre sous-représenté.

Crelan vise à atteindre d'ici 2030 une représentation minimale de 33 % du genre sous-représenté au sein du Conseil d'Administration dans son ensemble, et de 40 % parmi les administrateurs non exécutifs. Pour le Cercle de Crelan, cet objectif est également de 33 %. Le 11 janvier 2024, le genre sous-représenté était de 25 % pour l'ensemble du Conseil d'Administration, de 35,7 % pour les administrateurs non exécutifs et de 24 % pour le Cercle Crelan.

Outre la représentation des genres, un équilibre entre les membres néerlandophones et francophones aux Conseils d'Administration est également recherché, sans préjudice de l'expérience et des compétences des candidats potentiels disponibles. Toute proposition de nomination contraire à notre ambition doit être motivée par le Comité de nomination.

## La composition des comités au 31/12/2023

En 2023, la gouvernance de ces comités consultatifs a été davantage alignée sur les règles applicables, en particulier, chaque comité est présidé par un administrateur indépendant et comprend également une majorité d'administrateurs indépendants au sens de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations.

Sur la base des niveaux de formation et de la diversité des expériences professionnelles énumérées ci-dessous, le Conseil d'Administration est en mesure de justifier la compétence individuelle et collective des membres des comités spécialisés.

### → Comité d'audit

|                  |                                    |
|------------------|------------------------------------|
| <b>Président</b> | Agnes Van den Berge (indépendante) |
| <b>Membre</b>    | Claude Melen                       |
| <b>Membre</b>    | Paul Thysens (indépendant)         |

Agnes Van den Berge est licenciée en sciences économiques. Après avoir été assistante à l'Université de Gand, elle est entrée à la Banque Nationale de Belgique en 1980, où elle a occupé successivement les fonctions de Head Front Office, Head Financial Markets (et conseiller de la Direction) et Head Controlling. Elle a été nommée administrateur indépendant d'AXA Bank Belgium le 31/12/2021.

Paul Thysens est titulaire d'un diplôme d'ingénieur nucléaire industriel et d'une maîtrise supplémentaire en General Management. Il a occupé diverses fonctions professionnelles au sein des départements informatiques de la Générale de Banque et de Fortis Banque, dont celle de CIO de Banca Nazionale del Lavoro (qui fait partie du groupe BNP Paribas) en Italie, avant de rejoindre Fortis Banque en Belgique, en tant que co-Head puis CIO (membre du Comité de Direction). Il a été nommé administrateur indépendant d'AXA Bank Belgium le 31/12/2021.

Claude Melen est titulaire d'un Master en gestion (orientation finance) et d'une année complémentaire en Analyse - contrôle - Audit. Elle a commencé sa carrière professionnelle en tant que réviseur d'entreprises et, après quelques étapes intermédiaires dans divers cabinets ministériels, elle est passée à la Cour des comptes belge, successivement en tant que réviseur financier et premier réviseur (chargée du contrôle des comptes et des budgets de la Communauté française). Elle a été nommée administrateur non exécutif d'AXA Bank

Belgium le 31/12/2021.

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 d'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 à six reprises en 2023.

Il a, entre autres, examiné le suivi du Plan d'audit annuel 2023, l'état d'avancement des recommandations en suspens, la préparation du Plan d'audit annuel 2024, l'organisation du système de contrôle interne de la Banque et les activités de l'Audit interne, de la gestion des risques et de l'inspection du réseau d'agents, ainsi que les activités de surveillance exercées au sein du Comité d'audit d'Europabank.

En outre, huit réunions conjointes des Comités d'audit et des risques ont été organisées en 2023 avec pour objectif exclusif de suivre l'évolution des risques et des budgets du programme d'intégration et de migration.

#### → Comité des risques et de compliance

|                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| <b>Président</b> | Eric Hermann (indépendant) |
| <b>Membre</b>    | Jan Annaert (indépendant)  |
| <b>Membre</b>    | Bernard De Meulemeester    |

Le Comité des risques et de compliance s'est réuni à neuf reprises en 2023.

Eric Hermann est titulaire d'un Master en sciences commerciales et financières et d'un Master en sciences de gestion. Il a rejoint le secteur bancaire au sein du groupe Paribas où il a occupé différents postes de direction dans plusieurs départements financiers. Après l'acquisition de Paribas par Artesia et plus tard par Dexia, il a occupé plusieurs postes dans la gestion des risques, successivement Head of Risk management Group, Head of Risk management Concepts & Strategy, membre du

Conseil d'Administration chargé des risques, de la conformité, des contrôles internes et de l'audit, avant de devenir CRO de Belfius Banque. Il a été nommé administrateur indépendant d'AXA Bank Belgium le 31/12/2021.

Jan Annaert est titulaire d'un Master et d'un doctorat en sciences économiques appliquées. Il a rejoint le monde universitaire en tant que chercheur (assistant) à la KU Leuven, à l'Université d'Anvers et au Fonds flamand de la recherche scientifique avant de devenir maître de conférences en finance à l'université Erasmus de Rotterdam. Il est actuellement professeur de finance à l'Université d'Anvers et à l'Antwerp Management School. Il a été nommé administrateur indépendant d'AXA Bank Belgium le 31/12/2021.

Bernard De Meulemeester est titulaire d'un Master en sciences économiques appliquées, avec une spécialisation en « comptabilité ». Il a été auditeur externe agréé (IBR/IRE) et est également auditeur agréé par la Banque Nationale de Belgique pour l'audit des institutions financières, des compagnies d'assurance et des institutions de retraite professionnelle. Il fait état de 25 années d'expérience au sein de Deloitte dans des missions d'audit et de conseil pour des institutions de services financiers. Après avoir quitté Deloitte, il est devenu membre indépendant du Conseil d'Administration d'un certain nombre d'entreprises du secteur des services (notamment des banques et des compagnies d'assurance). Il a été nommé administrateur non exécutif d'AXA Banque le 01/01/2022.

#### → Comité de rémunération

|                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| <b>Président</b> | Jan Annaert (indépendant)  |
| <b>Membre</b>    | Xavier Gellynck*           |
| <b>Membre</b>    | Eric Hermann (indépendant) |

\* à partir du 2 novembre 2023

Le Comité de rémunération s'est réuni à trois reprises en 2023.

Les curriculum vitae des administrateurs indépendants sont brièvement présentés ci-dessus.

Xavier Gellynck est titulaire d'un Master en économie appliquée et en gestion d'entreprise, ainsi que d'un doctorat de l'Université de Gand. Il est professeur à l'Université de Gand, au département d'économie agricole. Il a également été expert au service de la Commission européenne sur les « Programmes d'assurance qualité et de certification des denrées alimentaires gérés dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement intégrée ». Il a été nommé administrateur non exécutif d'AXA Banque le 31/12/2021.

#### → Comité de nomination

|                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| <b>Président</b> | Paul Thysens (indépendant)            |
| <b>Membre</b>    | Benoît Bayenet                        |
| <b>Membre</b>    | Agnes Van den Berge<br>(indépendante) |

Le Comité de nomination s'est réuni à huit reprises en 2023.

Les curriculum vitae des administrateurs indépendants sont brièvement présentés ci-dessus.

Benoît Bayenet est titulaire d'un Master et d'un doctorat en sciences économiques et d'un Master en économétrie. Il enseigne les finances publiques à l'ULB et à l'UCL-ULG. Il est également président du Conseil central (fédéral) de l'économie. En tant qu'ancien administrateur non exécutif d'Agricaisse, il a été nommé administrateur non exécutif d'AXA Banque le 01/01/2022.

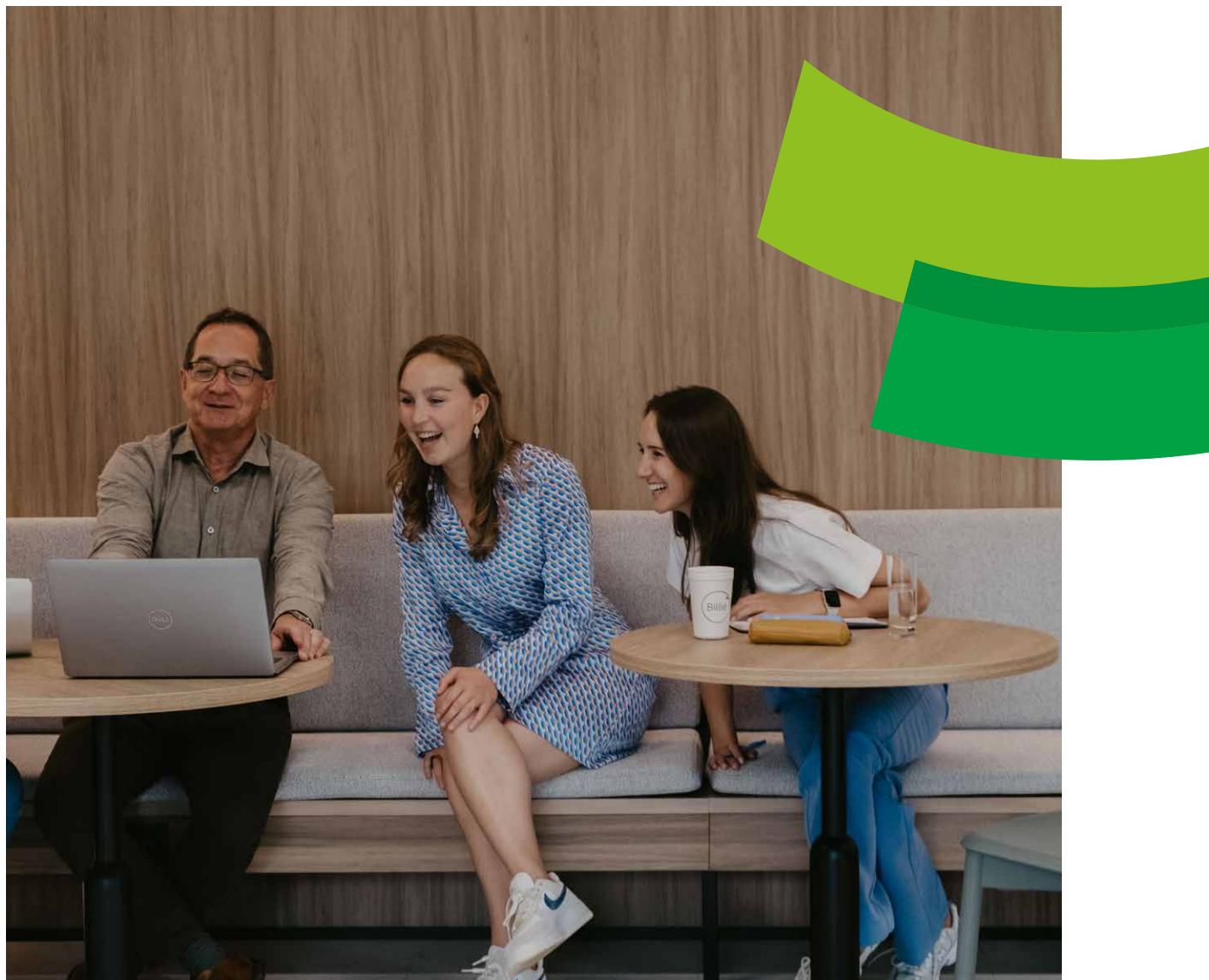
Conformément à l'article 62 § 2 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et conformément au règlement de la Banque Nationale en la matière, la Banque est tenue de rendre publiques les fonctions externes exercées hors du Groupe Crelan par ses administrateurs et dirigeants effectifs. La liste au 11 janvier 2024 est la suivante :



|                                | Fonctions au sein de Crelan SA  | Entreprise dans laquelle le mandat externe a été repris | Siège   | Type d'activité                    | Cotés | Fonctions au sein de cette entreprise                       |
|--------------------------------|---|---|---|------------------------------------|-------|---|
| <b>Luc Versele</b>             | Président du conseil d'administration   | Néant   | Néant   | Néant                              | Néant | Néant   |
| <b>Benoît Bayenet</b>          | Vice-président du conseil d'administration et membre du comité de nomination                                    | La Financière du Bois SA                                | Rue de la Plaine 11, 6900 Marche-en-Famenne     | Société d'investissement           | Non   | Président du conseil d'administration                       |
| <b>Jan Annaert</b>             | Administrateur indépendant, président du comité de rémunération & membre du comité des risques et de compliance | Néant   | Néant   | Néant                              | Néant | Néant   |
| <b>Bernard De Meulemeester</b> | Administrateur non exécutif et membre du comité des risques et de compliance                                    | Bernard De Meulemeester BV                              | Boerendreef 17, 2970 Schilde Belgique           | Société patrimoniale               | Non   | Gérant  |
|                                |   | Adviesbureau De Annes BV                                | Boerendreef 17, 2970 Schilde Belgique           | Association d'assurances mutuelle  | Non   | Administrateur non-exécutif                                 |
|                                |   | Xerius Association d'assurances mutuelle                | Brouwersvliet 4, 2000 Anvers Belgique           | Mutualité                          | Non   | Administrateur non exécutif et membre du comité des risques |
|                                |   | Union Nationale des Mutualités Libres (Helan)           | Route de Lennik 788A, 1070 Bruxelles Belgique   | Compagnie d'assurances             | Non   | Administrateur non exécutif et membre du comité des risques |
|                                |   | SMA MLOZ Insurance                                      | Route de Lennik 788A, 1070 Bruxelles Belgique   | Verzekeringsmaatschappij           | Neen  | Niet-uitvoerend bestuurder en lid auditcomité               |
| <b>Catherine Delanghe</b>      | Administrateur non-exécutif   | Candriam Fund   | Allée Scheffer 5, L-2520 Luxembourg Luxembourg  | Fonds d'investissement             | Non   | Administrateur non exécutif                                 |
|                                |   | Candriam sicavs   | Route d'Arlon 19-21, L-8009 Strassen Luxembourg | Fonds d'investissement             | Non   | Administrateur non exécutif                                 |
| <b>Xavier Gellynck</b>         | Niet-uitvoerend bestuurder & lid van het remuneratie-comité   | Thalix BV   | Beekstraat 35, 9920 Liegegem                    | Management-vennootschap            | Neen  | Zaakvoerder   |
| <b>Eric Hermann</b>            | Administrateur indépendant et président du comité des risques et compliance                                     | Fonber SA   | Les Gottes 1, 1390 Grez-Doiceau Belgique        | Société de patrimoine              | Non   | Président du conseil d'administration                       |
|                                |   | Golf et Sporting Club de Grez-Doiceau SA                | Les Gottes 1, 1390 Grez-Doiceau Belgique        | Golf club                          | Non   | Président du conseil d'administration                       |
| <b>Pierre Leonard</b>          | Administrateur non exécutif   | Sowafinal SA  | Avenue Maurice-Destenay 13, 4000 Liège Belgique | Société d'investissement           | Non   | Administrateur non exécutif                                 |
|                                |   | AWEX SA   | Place Saintelette 2, 1080 Bruxelles Belgique    | Société d'investissement           | Non   | Administrateur non exécutif                                 |
|                                |   | EWATE SA  | Avenue Maurice-Destenay 13, 4000 Liège Belgique | Société d'investissement           | Non   | Administrateur non exécutif                                 |
|                                |   | Le Circuit de Spa-Francorchamps SA                      | Route du Circuit 55, 4970 Stavelot Belgique     | Exploitation de circuit automobile | Non   | Administrateur non exécutif                                 |

|                            |  |   |  |                          |  |  |
|----------------------------|--|---|--|--------------------------|--|--|
| <b>Claude Melen</b>        | Administrateur non exécutif et membre du comité d'audit                                  | Ethias SA   | Rue des Croisiers 24, 4000 Liège Belgique            | Compagnie d'assurance    | Non  | Administrateur non exécutif et membre du comité d'audit et du comité des risques |
|                            | Luminus SA   | Boulevard du Roi Albert II 7, 1210 Bruxelles Belgique | Fournisseur d'énergie                                | Non                      | Administrateur non exécutif                                |  |
|                            | Brussels South Charleroi Airport SA  | Rue des Frères Wright 8, 6042 Charleroi Belgique      | Exploitation d'aéroport                              | Non                      | Administrateur non exécutif et président du Comité d'audit |  |
| <b>Sarah Scaillet</b>      | Administrateur non-exécutif  | Néant   | Néant  | Néant                    | Néant  | Néant  |
| <b>Marianne Strel</b>      | Administrateur non exécutif  | Rhinsnagri SA   | Rue Godefroid 1A, 5000 Namur Belgique                | Société patrimoniale     | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | La Ferme du Manoir SA                                 | Rue du Spinoy 3, 5080 Rhisnes Belgique               | Société patrimoniale     | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | Monjoie-Strel Société agricole                        | Rue du Spinoy 3, 5080 Rhisnes Belgique               | Société agricole         | Non  | Gérant   |
|                            |  | Metha'Org Wallonie SC                                 | Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgique         | Neen                     | Zaakvoerder  | Niet-uitvoerend bestuurder   |
|                            |  | Le Secrétariat des Assurances SC                      | Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgique         | Courtier d'assurance     | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | eFWA SRL  | Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgique         | Services TIC             | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | FWA Invest SRL  | Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgique         | Société d'investissement | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | Maison de l'Agriculture et la Ruralité SA             | Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgique         | Consultance et conseils  | Non  | Administrateur non-exécutif  |
|                            |  | PleinChamp SRL  | Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgique         | Maison d'édition         | Non  | Administrateur non exécutif  |
| <b>Paul Thysens</b>        | Administrateur indépendant, président du comité de nomination & membre du comité d'audit | Néant   | Néant  | Néant                    | Néant  | Néant  |
| <b>Hendrik Vandamme</b>    | Administrateur non exécutif  | Immo-Conscience CV                                    | Industrieweg 53, 8800 Rourlers Belgique              | Société patrimoniale     | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | Sopabe CV   | Boulevard Anspach 111bte 10, 1000 Bruxelles Belgique | Société d'investissement | Non  | Administrateur non exécutif  |
|                            |  | Sopabe-T CV   | Boulevard Anspach 111bte 10, 1000 Bruxelles Belgique | Société d'investissement | Non  | Administrateur non exécutif  |
| <b>Agnes Van Den Berge</b> | Administrateur indépendant   | Food Tech Consult NV                                  | Square de Meeûs 35, 1000 Bruxelles Belgique          | Société de conseil       | Non  | Administrateur non exécutif  |

|                            |                         |                      |   |                     |       |   |
|----------------------------|-------------------------|----------------------|---|---------------------|-------|---|
| <b>Philippe Voisin</b>     | Administrateur exécutif | Néant                | Néant   | Néant               | Néant | Néant   |
| <b>Joris Cnockaert</b>     | Administrateur exécutif | Néant                | Néant   | Néant               | Néant | Néant   |
| <b>Pieter Desmedt</b>      | Administrateur exécutif | Néant                | Néant   | Néant               | Néant | Néant   |
| <b>Jean-Paul Grégoire</b>  | Administrateur exécutif | Néant                | Néant   | Néant               | Néant | Néant   |
| <b>Frédéric Mahieu</b>     | Administrateur exécutif | Néant                | Néant   | Néant               | Néant | Néant   |
| <b>Emmanuel Vercoustre</b> | Administrateur exécutif | AXA Banque France SA | Rue Carnot 203-205, 94138 Fontenay-sous-Bois France | Organisme de crédit | Non   | Administrateur non exécutif et membre du comité d'audit |



## Conseil d'Administration de la SC CrelanCo

La composition du Conseil d'Administration de la SC CrelanCo a subi les changements suivants en 2023 :

- Le mandat de l'administrateur non exécutif Ann Dieleman a pris fin le 27/04/2023.

### Composition du Conseil d'Administration de la SC CrelanCo au 31/12/2023



**Benoît Bayenet**

Président



**Luc Versele**

Vice-Président



**Bernard  
De Meulemeester**

Administrateur non exécutif



**Xavier Gellynck**

Administrateur non exécutif



**Pierre Léonard**

Administrateur non exécutif



**Claude Melen**

Administratrice non-exécutive



**Sarah Scaillet**

Administratrice non-exécutive



**Marianne Streetl**

Administratrice non-exécutive



**Hendrik Vandamme**

Administrateur non exécutif

De Raad van Bestuur van de CV CrelanCo kwam in 2023 zes keer samen.

## Comité de Direction

Le Conseil d'Administration de la SC CrelanCo s'est réuni à six reprises en 2023. La composition du Comité de Direction est restée inchangée en 2023. Elle était la suivante au 31 décembre 2023 :



**Philippe Voisin**

CEO



**Joris Cnockaert**

CCO



**Pieter Desmedt**

CRO



**Jean-Paul Grégoire**

COO/CHRO



**Frédéric Mahieu**

CIO



**Emmanuel Vercoustre**

CFO

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

### AXA BANK BELGIUM SA



Depuis le 1er janvier 2022, la gouvernance du Conseil d'Administration, de ses comités spécialisés et du Comité de Direction d'AXA Bank Belgium est calquée sur celle de Crelan SA. Les modifications énumérées sous la rubrique Crelan SA s'appliquent donc intégralement à AXA Bank Belgium SA.

### EUROPABANK



La composition du Conseil d'Administration d'Europabank a évolué comme suit en 2023 :

- **Grete Schaekers** a été nommée Administrateur exécutif (CFO) le 17/07/2023.

Le Conseil d'Administration se compose de onze membres : quatre membres du Comité de Direction, deux administrateurs indépendants et cinq représentants de l'actionnaire principal Crelan SA.

Composition du Conseil d'Administration d'Europabank au 31/12/2023

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Président</b>       | Joris Cnockaert                                  |
| <b>Administrateurs</b> | Gérald Bogaert (membre du Comité de Direction)   |
|                        | Marc Claus (membre du Comité de Direction)       |
|                        | Xavier Gellynck                                  |
|                        | Jean-Paul Grégoire                               |
|                        | Sophie Hozée (administrateur indépendant)        |
|                        | Paul Malfeyt (président du Comité de Direction)  |
|                        | Grete Schaekers (membre du Comité de Direction)  |
|                        | Agnes Van den Berge (administrateur indépendant) |
|                        | Luc Versele                                      |
|                        | Clair Ysebaert                                   |

Le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises en 2023.

Les Comités d'audit et de rémunération fonctionnent sous l'autorité du Conseil d'Administration.

Composition du Comité de Direction d'Europabank au 31 décembre 2023

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| <b>Président</b> | Paul Malfeyt    |
| <b>Membres</b>   | Gérald Bogaert  |
|                  | Marc Claus      |
|                  | Grete Schaekers |

## Rapport du commissaire

L'Assemblée générale statutaire de Crelan SA du 27 avril 2023 a décidé de reconduire la **Société de Reviseurs d'entreprises EY** en tant que commissaire aux comptes pour une période de 3 ans, jusqu'à l'Assemblée générale d'avril 2026. EY est représentée par **Christel Weymeersch** et **Christophe Boschmans**.

La Société de Reviseurs d'entreprises EY contrôle donc les comptes consolidés du Groupe Crelan.

## Modifications statutaires

Les statuts de Crelan SA ont été modifiés le 19 décembre 2023 à l'occasion de l'augmentation de capital effectuée et afin de les mettre en conformité avec les dispositions du Code des sociétés et associations.

Les statuts d'AXA Bank Belgium ont également été modifiés le 19 décembre 2023 pour les mettre en conformité avec les dispositions du Code des sociétés et associations.

Les statuts de CrelanCo SC et Europabank SA sont restés inchangés.

## Bonne gouvernance

Conformément à l'article 59, §2 de la loi bancaire et à la circulaire BNB\_2011\_09 du 20 décembre 2011 relative à l'évaluation du contrôle interne, les dirigeants effectifs de la Banque ont évalué son système de contrôle interne et la Banque a mis en place des contrôles permanents de deuxième et troisième ligne.

La Banque a transmis les rapports susmentionnés, en janvier 2024, à la Banque Nationale de Belgique après leur approbation par les Conseils d'Administration.

Conformément à la circulaire NBB\_2022\_23 introduisant un « Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire », qui énonce les différentes dispositions en matière de gouvernance d'entreprise prévues par la loi bancaire, le mémorandum de gouvernance doit être revu chaque année pour en vérifier la conformité et être adapté en fonction des changements significatifs qui affectent la structure de gestion et l'organisation de l'établissement financier. La dernière version du mémorandum de gouvernance a été approuvée par le Conseil d'Administration le 19 décembre 2023.

## Politique de rémunération

Le **Conseil d'Administration** a délégué un certain nombre de membres au **Comité de rémunération** afin de lui transmettre des recommandations en matière de rémunérations. Comme mentionné ci-dessus, le Comité de rémunération est présidé par

un administrateur indépendant au sens de l'article 3, 83<sup>o</sup> de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse.

Les propositions du Comité de rémunération couvrent la rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs de la Banque et de ses filiales, ainsi que la rémunération des personnes chargées des fonctions de contrôle indépendant et de ce que l'on appelle l'« Identified Staff ».

Le Comité de rémunération est constitué de manière à pouvoir exercer un jugement sain et indépendant sur la politique de rémunération, les pratiques de rémunération et ses incitants en termes de maîtrise des risques, d'exigences de fonds propres et de liquidité, et il s'acquitte de cette tâche de la manière suivante :

- En conseillant le Conseil d'Administration sur la sélection des fonctions identifiées comme appartenant à l'Identified Staff ;
- En conseillant le Conseil d'Administration quant à la politique de rémunération, en particulier pour les collaborateurs dont le travail a un impact important sur le profil de risque de l'institution (« Identified Staff »), et en veillant à ce que la politique de rémunération soit neutre du point de vue du genre et favorise l'égalité de traitement des collaborateurs des différents genres ;
- En préparant les décisions du Conseil d'Administration en matière de rémunération, en tenant compte des intérêts à long terme des actionnaires, des investisseurs et des autres parties prenantes, ainsi que de l'intérêt général ;
- En effectuant un contrôle direct sur la rémunération du personnel chargé des fonctions de contrôle indépendant ;
- En surveillant toutes les réglementations importantes relatives aux indemnités de rétention, aux bonus de départ et de bienvenue.

Afin de favoriser des pratiques et politiques de rémunération saines, le **Comité des risques** examine, sans préjudice des missions du Comité de rémunération, si les incitants prévus par le système de rémunération tiennent compte de manière appropriée de la maîtrise des risques, des besoins en fonds propres et de la position de liquidité de la Banque, ainsi que de la probabilité et de l'échelonnement dans le temps des bénéfices. Le Comité des risques contribue également à l'identification de l'« Identified Staff ».

La **fonction de compliance** analyse la manière dont la politique de rémunération influence le respect par l'établissement de la législation, des règlements, des politiques internes et de la culture de risque, et

signale au Conseil d'Administration tous les risques et les problèmes de non-conformité identifiés.

La fonction de compliance fournit des informations utiles, conformément à son rôle, pour la définition des bonus pools, des critères de performance et de l'attribution de primes, lorsqu'elle est préoccupée par leur impact sur le comportement du personnel et le niveau de risque des activités exercées. La fonction de compliance fournit également des informations pour l'identification de l'Identified Staff.

La politique de rémunération et l'identification de l'Identified Staff sont approuvées par le Conseil d'Administration sur avis de la fonction conformité, du Comité des risques et du Comité de rémunération.

Compte tenu de l'article 67 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et ses arrêtés d'exécution, ainsi que du Règlement délégué (UE) No 2021/923 de la Commission du 4 mars 2014, le Conseil d'Administration a défini le périmètre de l'Identified Staff comme suit:

- Catégorie 1 : les membres du Conseil d'Administration ;
- Catégorie 2 : les membres du Higher Management ;
- Catégorie 3 : les membres du personnel dont la position implique une prise de risque déterminée conformément au Règlement délégué et aux autres règlements ;
- Catégorie 4 : les collaborateurs responsables des fonctions de contrôle opérationnel indépendantes ;
- Catégorie 5 : les membres du personnel déterminés conformément au Règlement délégué, dont la rémunération totale les place au même niveau de rémunération que le Higher Management et les personnes occupant un poste impliquant une prise de risque.

La politique de rémunération est structurée de manière à ce que l'enveloppe globale de rémunération soit répartie de manière équilibrée entre la composante fixe et une composante variable.

La composition de l'enveloppe globale est conçue de manière à ne pas encourager une prise de risque excessive. La composante fixe est suffisamment structurante pour récompenser les membres de l'Identified Staff pour leur travail, leur ancienneté, leur expertise et leur expérience professionnelle et représente une garantie contre la volatilité de la rémunération variable et, plus précisément, la probabilité de non-paiement d'une rémunération variable.

## Rémunération fixe

Le salaire de base de l'Identified Staff est déterminé en tenant compte des responsabilités organisationnelles, telles que décrites dans la description du poste et du positionnement par rapport au référentiel externe. Le salaire de base peut également inclure des avantages en nature.

Les décisions relatives à l'évolution de la rémunération fixe de l'Identified Staff sont fondées sur des examens des performances (évaluations) et sur le positionnement par rapport au référentiel externe. Les augmentations individuelles sont accordées sur la base des principes suivants :

- un traitement équitable ;
- des règles strictes de délégation ; et
- un double contrôle systématique par la hiérarchie et le département des RH.

Chaque année, Crelan et AXA Banque déterminent le budget disponible pour l'évolution de la rémunération fixe, en fonction des résultats des deux entités (par rapport aux objectifs fixés) comme facteur déterminant. Si les résultats sont négatifs ou nettement inférieurs aux objectifs, l'évolution de la rémunération fixe peut être limitée aux augmentations réglementaires, légales et/ou contractuelles.

Les membres non exécutifs du Conseil d'Administration, du Comité de rémunération et de nomination et des autres Comités ne recevront qu'une rémunération annuelle fixe, versée en mensualités. Ils ne reçoivent pas de rémunération variable. La rémunération fixe 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.

## Rémunération variable

La rémunération variable de l'Identified Staff est déterminée selon les règles énoncées dans la Politique de rémunération et est alignée sur l'ensemble des risques et sur les performances de l'établissement, de l'unité opérationnelle et les performances individuelles.

Les prestations de l'équipe au sein de laquelle opère le membre de l'Identified Staff, ainsi que ses prestations individuelles sont examinées sur base d'une évaluation individuelle annuelle obligatoire par le supérieur hiérarchique portant au moins sur les éléments suivants :

- les réalisations qualitatives par rapport aux objectifs fixés ;
- le comportement professionnel au regard des

valeurs, des exigences de conformité et des procédures applicables, en conformité avec les valeurs du Groupe ;

- la contribution à la gestion des risques, y compris le risque opérationnel ;
- les capacités de leadership du collaborateur (le cas échéant).

Le Conseil d'Administration, sur avis du Comité de rémunération, procédera à une évaluation supplémentaire pour tous les membres de l'Identified Staff en tenant compte des éléments suivants :

- la contribution au cadre de contrôle permanent ;
- l'implication dans les risques matériels et les décisions qui y sont liées ;
- le cas échéant, les incidents qui se seraient produits au cours de l'année et les mesures correctrices prises par la personne ou dans sa fonction de manager.

Cette évaluation peut avoir un impact sur la rémunération variable.

La rémunération variable de chaque membre de l'Identified Staff est limitée au montant le plus élevé des deux montants suivants :

- un montant égal à la rémunération fixe, sans que ce montant ne puisse excéder celui de la rémunération fixe et avec un maximum de 50 000 euros ;
- 50 % de la rémunération fixe.

Cette limitation du rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable s'applique également à la rémunération variable en cas de dépassement des objectifs (« above target »).

La rémunération variable annuelle standard de l'Identified Staff, à l'exclusion des indemnités de départ et des commissions pour performances exceptionnelles, est limitée à un maximum de 30 % de la rémunération fixe. Sur proposition du Comité de rémunération, la rémunération variable peut être revue par le Conseil d'Administration.

Conformément à la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse, la rémunération variable de l'Identified Staff comprend une part reportée (deferral) de minimum 40 % (pouvant aller jusqu'à 60 % pour les rémunérations variables les plus élevées)

Tant que la rémunération variable totale est inférieure à 50 000 euros brut et ne dépasse pas 1/3 de la rémunération annuelle totale, aucun paiement différé n'a lieu.

Le cas échéant, les reports se passent comme suit :



- l'acquisition de la rémunération variable reportée pour les membres du Comité de Direction et, si ceux-ci ne font pas partie du Comité de Direction, pour le Senior Management, est étalée sur 5 ans, 1/5e de la partie reportée étant acquis chaque année ;
- pour les autres membres de l'Identified Staff, l'acquisition des rémunérations variables reportées est étalée sur 4 ans, un quart de la part reportée de la rémunération étant acquis chaque année.

Au moins 50 % de la rémunération variable (tant la partie non reportée que la partie reportée) est composée d'un équilibre approprié entre :

- les instruments financiers liés à des actions ou à des instruments équivalents (« non-cash instruments ») ; et si nécessaire,
- d'autres instruments de capital prévus par la Loi.

Ces instruments sont soumis à une politique de détention appropriée, qui exige que le titulaire des instruments en conserve la propriété, et qui vise à ce que les incitants correspondent aux intérêts à long terme de Crelan et d'AXA Banque.

Les 50 % restants de la rémunération variable seront payés en espèces, le cas échéant, ou – conformément à l'article 284 des directives ABE – sous la forme d'autres avantages ne répondant pas au critère des instruments financiers.

En application de cette disposition, un plan 'conditional cash' s'applique à la banque en application de la législation pertinente, après consultation du régulateur, selon lequel 50 % de la rémunération variable (partie non différée et partie différée) est octroyée sous forme de 'cash conditionnel'.

Toutes les rémunérations variables font l'objet d'une réduction (**malus**) ou d'une récupération (**clawback**) pouvant aller jusqu'à 100 % par entité concernée de la Banque, pendant la période maximale de report

Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'Administration décidera de réduire (**malus**) ou de récupérer (**clawback**) les parties non acquises et non payées de la rémunération variable de l'ensemble ou de certains (anciens, le cas échéant) membres de l'Identified Staff si la Banque ou l'unité opérationnelle concernée réalise un rendement financier sur investissement réduit ou négatif, ou en cas de découverte de l'une des circonstances suivantes :

- le non-respect par l'Identified Staff des normes applicables en matière d'expertise et d'intégrité professionnelle ;
- la participation de l'Identified Staff à un mécanisme particulier ayant pour but ou pour effet de favoriser la fraude fiscale par des tiers ;
- toute circonstance impliquant que le paiement de la rémunération variable constitue une violation des bonnes pratiques de rémunération de la Banque, de sa stratégie de gestion des risques ou de son profil de risque limité à moyen.

En cas d'attribution d'une **indemnité de départ**, celle-ci ne doit jamais constituer une récompense pour un manquement ou un comportement inapproprié du collaborateur et ne doit refléter que les performances réalisées par celui-ci. En outre, une indemnité de départ supérieure à 12 mois de rémunération fixe ou, sur la base d'un avis motivé du Comité des rémunérations, supérieure à 18 mois de rémunération fixe ne peut être accordée que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

Les exceptions prévues à l'article 12/1 de la loi bancaire s'appliquent aux indemnités de départ.

En 2023, la Banque a octroyé les rémunérations suivantes (Crelan/AXA Bank/Europabank) :

| <b>Total des rémunérations (en millions d'euros)</b> | Rémunération fixe | Rémunération variable |
|--|-------------------|-----------------------|
| <b>Administrateurs du Groupe Crelan</b>              | 6,12              | 1,03                  |

## Rémunération totale de l'Identified Staff en 2023 (hors rémunération des administrateurs non exécutifs)

Les informations quantitatives reprises ci-après concernent les rémunérations attribuées pour

l'exercice 2023 à l'Identified Staff de Crelan, AXA Banque et Europabank au sens de la CRD IV et de la Loi bancaire belge, mais ne reflètent pas les rémunérations attribuées aux autres collaborateurs :

| POPULATION   | Rémunération fixe   | Rémunération variable | Prime d'entrée en service | Severance payment |            |                      |                            |
|--|---------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|------------|----------------------|----------------------------|
|  |                     |                       |                           | Payée             | Attribuée  | plus haut récompensé |                            |
| Administrateurs exécutifs                          | € 4.936.047         | € 1.034.536           | € -                       | € -               | € -        | € -                  | Montant (EUR)              |
|  | 10                  | 10                    | 0                         | 0                 | 0          | 0                    | # collaborateurs concernés |
| Higher management (hors administrateurs exécutifs) | € 863.608           | € 154.369             | € -                       | € -               | € -        | € -                  | Montant (EUR)              |
|  | 4                   | 4                     | 0                         | 0                 | 0          | 0                    | # collaborateurs concernés |
| Autre Identified Staff                             | € 3.400.045         | € 494.980             | € -                       | € -               | € -        | € -                  | Montant (EUR)              |
|  | 22                  | 22                    | 0                         | 0                 | 0          | 0                    | # collaborateurs concernés |
| <b>Total</b>                                       | <b>-€ 9.199.700</b> | <b>-€ 1.683.885</b>   | <b>€ -</b>                | <b>€ -</b>        | <b>€ -</b> | <b>€ -</b>           | <b>Montant (EUR)</b>       |
|  | 36                  | 36                    | 0                         | 0                 | 0          | 0                    | # collaborateurs concernés |

| POPULATION   | Type de rémunération variable (attribuée) |            |   |                  |                  | Rémunération différée exceptionnelle |                  | Rémunération différée |            |  |
|--|---|------------|---|------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|-----------------------|------------|--|
|  | Cash                                      | Actions    | Instruments financiers similaires aux actions | Autres types     | Acquise          | Unvested                             | Attribuée        | Payée                 | Récupérée  |  |
| Administrateurs exécutifs                          | € 686.143                                 | N/A        | N/A   | € 348.393        | € 380.707        | € 1.146.318                          | € 413.814        | € 354.019             | € -        |  |
| Higher management (hors administrateurs exécutifs) | € 154.369                                 | N/A        | N/A   | € -              | € -              | € -                                  | € -              | € -                   | € -        |  |
| Autre Identified Staff                             | € 494.980                                 | N/A        | N/A   | € -              | € -              | € -                                  | € -              | € -                   | € -        |  |
| <b>Total</b>                                       | <b>€ 1.335.492</b>                        | <b>€ -</b> | <b>€ -</b>                                    | <b>€ 348.393</b> | <b>€ 380.707</b> | <b>€ 1.146.318</b>                   | <b>€ 413.814</b> | <b>€ 354.019</b>      | <b>€ -</b> |  |

## 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 2023, conformément à l'article 31 §2 de la Loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit, évalué la structure, la taille, la composition et les performances du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Cette évaluation a été réalisée à l'aide de questionnaires écrits et d'entretiens individuels dans le but :

- de définir les attentes des administrateurs quant au rôle et au fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ;
- de répertorier les compétences et l'expertise des profils de gouvernance présents ;

- d'identifier les pratiques de gouvernance au sein du Conseil d'Administration ;
- de suivre la mise en place des recommandations de l'évaluation précédente.

En ce qui concerne l'évaluation individuelle des membres du Conseil d'Administration, les compétences les plus fortes, ainsi que les compétences à développer, ont été identifiées pour chaque administrateur. Cette évaluation individuelle a également pris en compte une série d'autres paramètres tels que le taux de participation aux réunions et aux formations, les mandats externes, l'engagement en termes de temps et l'indépendance d'esprit.

Sur la base des résultats de cet exercice, le Comité de nomination a pu évaluer si toutes les connaissances, les compétences, la diversité et l'expérience étaient présentes et équilibrées et a formulé un certain nombre de points d'action à l'intention du Conseil d'Administration. Tous ces points d'action ont depuis été mis en œuvre ou sont en cours de réalisation.



# Crelan, une banque en évolution

## Identité de marque et campagne de marque

« Crelan, c'est mieux pour vous »

### Identité de marque et campagne de marque

Lors de l'acquisition d'AXA Banque, Crelan n'a pas caché ses ambitions. Après la fusion, elle deviendra la cinquième banque belge en 2024. Une grande banque, avec une gamme complète de produits et une plateforme numérique performante. Crelan entend être la grande banque qui répond également à l'une des attentes les plus importantes des clients : la présence sur le terrain, avec des agences réparties dans les villes et villages du pays. Les clients peuvent facilement s'y rendre et s'adresser à un agent ou à un expert qui a l'esprit d'entreprise, avec lequel ils peuvent établir une relation de confiance sur le long terme et qui met tout en œuvre pour leur fournir un service personnalisé de qualité.

Un élément essentiel de la stratégie de marque de Crelan est de se distinguer des grandes banques classiques avec un réseau d'agents étendu.

Afin de faire passer efficacement les messages de cette stratégie dans un contexte particulièrement concurrentiel, notamment vis-à-vis des 848.506 clients d'AXA Banque qui seront intégrés dans le Groupe, Crelan a décidé de repenser en profondeur son identité de marque.

Après un processus intensif de préparation, Crelan a donc commencé à mettre en avant les nouveaux atouts de la marque en novembre. Sans toucher au nom de la marque et aux couleurs dominante verte qui lui sont traditionnellement associées, la Banque a lancé un nouveau logo. Le traditionnel épis de blé y a été remplacé par une forme plus contemporaine et abstraite, déclinée en accents dynamiques dans toutes les communications commerciales de la Banque. Le rebranding de la marque a également conduit à la création de nombreux autres actifs essentiels : un nouveau slogan (C'est mieux pour vous), un style graphique plus ludique, une nouvelle identité sonore avec un logo sonore facilement reconnaissable, et dans toute la communication

verbale de la marque un tone of voice spécifique. Fin 2023, les façades des premières agences Crelan ont été transformées pour refléter la nouvelle identité de marque.

En décembre, Crelan a lancé une campagne médiatique à grande échelle visant à sensibiliser le grand public à la marque et à donner une image plus contemporaine. Pendant un mois, la marque était vraiment partout, tant sur les canaux traditionnels (spots publicitaires à la télévision, à la radio et au cinéma, annonces pleine page dans les journaux, publicités dans les gares) qu'en ligne (sur les plateformes de streaming, YouTube, les sites d'information, les médias sociaux, ...).

Cette campagne était la première d'une longue série qui se poursuivra en 2024 et dans les années suivantes, et dans laquelle les caractéristiques uniques de la marque, comme le vaste réseau, la relation personnelle entre l'agent Crelan et le client ou l'engagement social d'une banque coopérative sont mises en avant.

## Une offre de produits élargie grâce à la collaboration au sein du groupe et à des partenariats

L'un des objectifs de l'acquisition d'AXA Banque était de **partager les connaissances et le savoir-faire et d'optimiser la collaboration au sein du Groupe**, pour être en mesure de mieux servir les clients, plus rapidement et plus efficacement.

D'importantes initiatives ont déjà été prises dans ce cadre en 2022, avec pour résultat une gamme plus étendue de produits de Crelan et d'AXA Banque. En 2023, cette coopération a encore été renforcée.

### Collaboration avec Europabank

Nous appliquons les connaissances spécifiques qu'Europabank a acquises dans le traitement des transactions par carte et en tant que fournisseur de services financiers de renting et de leasing à l'ensemble du Groupe.

Les agences Crelan et AXA Banque peuvent ainsi proposer à leurs clients professionnels les **solutions de paiement** d'Europabank via des terminaux en

ligne. Elles mettent ces clients en contact avec une agence Europabank liée à cet effet.

Les agences Crelan et AXA Banque peuvent également adresser leurs clients à Europabank pour le **leasing et les crédits logement** si l'offre du partenaire correspond mieux aux besoins et au profil du client. En 2022, Eb-lease a encore élargi sa gamme de formules de renting aux voitures d'occasion, camionnettes, camions, véhicules agricoles et équipements professionnels (tels que des excavatrices et des chargeurs sur roues).

En 2023, l'accent a été mis sur les partenariats en matière de **leasing et de renting financiers** comme formes alternatives de financement pour les clients professionnels.

### Collaboration avec des partenaires

Afin d'offrir à leurs clients cibles - familles privées, indépendants, professions libérales, PME et agriculteurs et horticulteurs - une gamme complète de services financiers, Crelan et AXA Banque collaborent avec un certain nombre de partenaires privilégiés, tous ayant une solide réputation dans leur domaine.

L'offre des deux banques, à savoir les comptes et facilités de paiement, comptes d'épargne, bons de caisse, comptes à terme et de facilités de crédit sera ainsi étendue grâce à des produits d'investissement et des formules d'assurance.

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

Depuis octobre 2018, les agents Crelan proposent à leurs clients le large éventail d'assurances vie d'Allianz. Cet accord de collaboration a également été étendu aux agents AXA Banque depuis 2022.

AXA Bank Belgium faisait partie du Groupe AXA jusqu'au 31 décembre 2021. Historiquement, les agents AXA Banque travaillent avec l'assureur **AXA Belgium** pour les **assurances non-vie**. Depuis janvier 2022, les agents Crelan peuvent aussi présenter ce package très complet et performant. En effet, cette collaboration faisait partie de l'accord global d'acquisition d'AXA Bank Belgium entre le Groupe AXA et le Groupe Crelan.

### Partenariats pour les investissements bancaires

Crelan travaille en étroite collaboration avec **Econopolis Wealth Management**, la société de gestion de Geert Noels, depuis plus de dix ans. Ce partenariat couvre 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 poursuit également son partenariat avec **Amundi**. La banque commercialise une vaste sélection de fonds d'Amundi et de ses filiales. Amundi gère, en outre, le portefeuille d'investissement de la SICAV Crelan Invest avec trois fonds profilés - Conservative, Balanced et Dynamic - qui investissent dans un large éventail d'actifs diversifiés, chacun répondant à un profil d'investisseur particulier avec son approche spécifique du risque. Ils adhèrent également à une approche durable et éthique.

Le gestionnaire d'actifs **AXA IM (AXA Investment Manager)** fournissait depuis déjà un certain temps des fonds repris dans la gamme de produits d'AXA Banque. Depuis mai 2022, cette offre est également ouverte aux agents Crelan, tout comme les offres d'Econopolis Wealth Management et d'Amundi ont été ouvertes aux agents d'AXA Banque, donnant ainsi accès à une très vaste gamme aux clients des deux banques.

Dans le domaine des produits structurés, Crelan collabore avec un certain nombre de partenaires privilégiés : BNP Paribas Asset Management, 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 en 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 investissements durables

#### Label de durabilité

La durabilité est de plus en plus importante pour les consommateurs, y compris pour les produits dans lesquels ils investissent.

Le terme « durabilité » pouvant souvent être interprété de différentes manières, la fédération du secteur financier, **Febelfin**, a élaboré une **norme de qualité** pour les produits financiers durables.

Les produits qui y répondent, et qui sont de préférence encore plus ambitieux, reçoivent un label de durabilité. Grâce à ce label, les consommateurs sont sûrs que le produit remplit 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 est attentive à la durabilité et à répondre à la demande croissante des clients en matière d'investissements socialement responsables.

En 2023, plus de 81 % des investissements de Crelan ont été réalisés dans des fonds d'investissement répondant aux critères des articles 8 et 9 de la réglementation SFDR, c'est-à-dire dans des fonds dans lesquels la durabilité fait explicitement partie des objectifs et des politiques d'investissement. Chez AXA Banque, ce chiffre était de 92 %.

### SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)

Toujours dans le cadre des investissements durables, Crelan souhaite 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 SFDR sont conformes à la réglementation sur les critères environnementaux, sociaux 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 la question de la durabilité et à fournir une protection adéquate aux investisseurs à cet égard. Ces règles s'appliquent depuis le 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 prédefinies 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, cela doit être précisé brièvement.

**Les articles 8 et 9 traitent spécifiquement des produits financiers qui promeuvent des caractéristiques sociales ou environnementales ou qui visent à investir de manière 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 présentent la meilleure garantie à l'investisseur durable. Crelan souhaite concentrer son offre d'investissements sur des fonds qui favorisent des caractéristiques environnementales ou sociales ou qui ont un objectif d'investissement durable et qui relèvent des articles 8 et 9 du règlement SFDR.

Actuellement, 80 % de la gamme de fonds de Crelan se compose déjà de fonds répondant aux exigences de l'article 8 ou de l'article 9 de la réglementation SFDR.

De plus amples informations sur la manière dont les banques du Groupe Crelan travaillent à une offre d'investissement durable sont disponibles dans le rapport sur le développement durable publié séparément. Ce rapport est accessible sur les sites suivants : [www.crelan.be](http://www.crelan.be), [www.axabank.be](http://www.axabank.be) en [www.europabank.be](http://www.europabank.be).

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

Le **réseau Crelan** comptait 426 agences réparties dans toute la Belgique au 31 décembre 2023, soit 27 de moins qu'en 2022. **AXA Banque** comptait **319 agences**, un recul de 14 agences par rapport à l'année précédente.

Environ la deux tiers 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 et de celle du siège de Berchem, tous les points de vente de Crelan et AXA Banque sont gérés par des agents indépendants qui connaissent bien le marché local et sont proches du client.

La proximité, l'approche personnalisée et la continuité qu'offrent nos agents sont les atouts qui permettent à Crelan de se distinguer 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 personnalisés d'un conseiller local de confiance qui connaît bien leur situation. Malgré la diminution du nombre d'agences, Crelan et AXA Banque continuent d'attacher une grande importance à une solide présence locale.

## Des centres de compétences pour le conseil aux entrepreneurs et aux agriculteurs

Crelan souhaite se distinguer grâce à ses services de conseil dans le domaine bancaire. C'est pourquoi la Banque accorde une grande attention à la formation de conseillers compétents et aussi proches que possible du client. Crelan souhaite également être une référence dans le domaine des services de conseil pour les **clients professionnels** : les entrepreneurs dans le secteur agricole, horticole et alimentaire, les indépendants et professions libérales et les PME locales.

À cet effet, 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 orienter.

Les centres de compétences sont reconnaissables au un « label » appliqué sur la vitrine extérieure.

Par ailleurs, ils collaborent avec les agences dans les alentours 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 et 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 formations, dans le but d'augmenter encore le nombre de centres de compétences.

Ainsi, **33 agents bancaires AXA banque** ont suivi une **formation approfondie Agriculture en 2023** afin d'acquérir cette expertise et développer les possibilités de services de la banque.

## Élargissement de l'offre numérique

### Lancement d'une nouvelle application mobile



Au cours de l'année, les équipes IT ont travaillé activement à la création de la nouvelle application mobile lancée en novembre.

Outre le nouveau look, avec la nouvelle identité visuelle de Crelan, l'architecture a été complètement revue pour faciliter son évolution en fonction des besoins des clients dans le futur.

Le déploiement de la nouvelle application s'est fait en plusieurs vagues jusqu'en février 2024.

Dans ce cadre, les équipes ont mis l'accent sur l'amélioration de la facilité d'utilisation et de la vitesse. Par exemple, il est possible de confirmer des transactions ou des actions par reconnaissance d'empreintes digitales ou faciale.

L'application mobile permet également de gérer les préférences en matière d'extraits de compte que le client peut aisément consulter et télécharger, et les limites et les cartes de débit.

Les clients existants peuvent ouvrir de nouveaux comptes et de demander une nouvelle carte de débit directement via l'application.

### Rebranding myCrelan et myCrelan Pro

Fin 2023, au moment du lancement de la nouvelle identité de marque, cette nouvelle identité visuelle a également été mise en œuvre dans les outils de homebanking myCrelan et myCrelan Pro dont le relooking se poursuivra en 2024.

## Participation à l'éducation numérique

Les collaborateurs de Crelan se sont engagés dans certaines initiatives en matière d'éducation numérique en 2023.

Par exemple, les experts de Crelan étaient présents à la mi-novembre à la semaine numérique en Flandre. Ces séances d'information s'adressent aux seniors et sont une initiative de l'ASBL VIEF en collaboration avec Febelfin. Une séance au cours de laquelle les experts de Crelan ont répondu aux questions des participants a été organisée dans chaque province flamande.

Une initiation similaire pour les seniors a eu lieu en Wallonie sous le nom de « J'adopte la banque numérique ». La Febelfin, les EPNs (espaces publics numériques), l'Agence du numérique et le SPW (Service public de Wallonie) ont pris en charge l'organisation. Là aussi, les experts de Crelan ont apporté leur coopération et se sont adressés aux personnes présentes.

Plus de 35 % de ces postes vacants ont été pourvus grâce à la mobilité interne : des collaborateurs de la Banque ont choisi de relever un nouveau défi et développent ainsi de nouvelles compétences, diversifient leur carrière et, en fin de compte, contribuent activement à leur propre capacité à l'emploi de manière durable.

La banque a également attiré 128 nouveaux collaborateurs qui ont commencé à travailler dans les différents domaines d'activité de la Banque. En collaboration avec les responsables, de nombreux efforts ont été déployés par le biais de séances d'information, de parrainage, de plans de formation et de moments d'accueil pour intégrer rapidement ces nouveaux collègues.

En outre, 6 jeunes diplômés ont été engagés. Ils ont la possibilité de développer leurs compétences et de se familiariser avec nos valeurs et notre culture d'entreprise grâce à un parcours de formation intensif et varié.

## Diversité et inclusion

Dans sa politique de ressources humaines et de recrutement, le Groupe Crelan s'efforce de refléter l'ensemble de la société et valorise la diversité. Chez Crelan, 53 % des collaborateurs sont des hommes et 47 % des femmes ; chez AXA Banque, ce rapport est inversé : 45 % d'hommes et 55 % de femmes.

13 % des collaborateurs de Crelan font partie de la tranche d'âge des 20-35 ans, 50 % de celle des 35-55 ans et 37 % de celle des 55 ans et plus. Chez AXA Banque, ces pourcentages sont respectivement de 11 %, 47 % et 42 %.

En termes de niveau de formation, chez Crelan, 22 % des collaborateurs sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire, 38 % sont diplômés de l'enseignement supérieur non universitaire et 40 % de l'enseignement universitaire. Chez AXA Banque, ces chiffres sont respectivement de 21 %, 43 % et 37 %.

10 nationalités différentes sont représentées chez Crelan et AXA.

Le 19 décembre 2023, le Conseil d'Administration a approuvé la nouvelle politique de diversité et d'inclusion.

Cette politique contient toute une série d'engagements très concrets tels que :

- sélectionner, recruter et promouvoir sur la base du mérite et des compétences, sans discrimination fondée sur le genre, la race, la couleur, l'origine ethnique ou sociale, etc. ;

## Initiatives envers le personnel

Au 31 décembre 2023, le Groupe Crelan comptait 1.713 membres du personnel, dont 705 travaillent pour Crelan, 379 pour Europabank et 715 pour AXA Bank Belgium.

En plus de ce personnel salarié réparti dans les différentes entités du Groupe, 1.449 collaborateurs travaillent dans le réseau d'agents de Crelan et 1.294 dans celui d'AXA Bank Belgium avec le statut d'agent délégué ou d'employé salarié d'un agent délégué. Cela porte le nombre total de collaborateurs du Groupe Crelan à 4.456.

De plus amples informations sur la composition et la diversité de l'effectif de Crelan sont reprises dans le rapport de durabilité de la banque.

## Recrutement et mobilité interne

En 2023, des efforts notables ont été consentis dans le domaine du recrutement. Depuis la reprise d'AXA Banque par Crelan, les postes vacants des deux banques ont été ouverts en commun et ont fait l'objet d'une promotion en interne.

Au total, 201 postes ont été pourvus en 2023, dont 36 pour AXA Banque.

- sensibiliser les managers à l'égalité des chances de promotion et de développement au sein de l'entreprise et faire preuve de transparence à ce sujet ;
- évaluer les performances et les compétences au moyen de processus transparents ;
- éliminer tout écart de rémunération entre les hommes et les femmes ;
- ne laisser aucune place à des comportements clivants ou ambigus ni à aucune forme d'intimidation ou de harcèlement ;
- créer un environnement de travail respectueux où chacun est traité avec dignité et respect, et où les différences sont célébrées et valorisées ;
- adopter une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de discrimination ;
- proposer des formations et des informations sur l'importance de la diversité et de l'inclusion au sein de notre banque.

Par ailleurs, cette politique prévoit également des quotas par genre pour les groupes suivants :

- le Cercle Crelan (l'organe représentant les membres du Comité de Direction et leurs administrateurs) : au moins 33 % de femmes en 2027
- le Conseil d'Administration : au moins 33 % de femmes en 2027 (40 % de femmes parmi les administrateurs non exécutifs)

## Top employer : pour la huitième fois consécutive



En 2023, Crelan a de nouveau été reconnue comme Top Employer en Belgique.

L'organisation internationale Top Employer Institute a décerné ce label à Crelan après un examen approfondi de sa stratégie en matière de ressources humaines au sens le plus large du terme.

Ainsi, la façon dont Crelan accueille et intègre de

nouveaux collaborateurs, ainsi que l'accompagnement de carrière, l'apprentissage et le développement, les performances, le salaire et les avantages sociaux, le bien-être et la santé, le lieu de travail numérique et physique, le restaurant d'entreprise, la politique de mobilité, ... sont des éléments abordés lors de l'examen.

Il tient également compte de la manière dont Crelan communique à ses collaborateurs les valeurs de l'entreprise, la durabilité, la responsabilité sociale de l'entreprise et le changement. C'est surtout dans ces derniers domaines que Crelan a fait des progrès notables en tant qu'employeur en 2023, grâce à de nombreuses initiatives.

Chaque année, la barre pour recevoir et conserver ce label est placée un peu plus haut. La mesure dans laquelle Crelan continue à se développer en continu en tant qu'employeur et suit les dernières tendances et connaissances dans le domaine du travail dans ses politiques est un élément primordial dans ce cadre.

Crelan est particulièrement fière d'avoir pu obtenir à nouveau cette reconnaissance, après un examen aussi approfondi.

D'autre part, Crelan accorde également une grande importance aux opinions et aux expériences de ses collaborateurs. C'est pourquoi une enquête Pulse est organisée chaque trimestre. Ces courtes enquêtes périodiques auprès des collaborateurs permettent à la Banque de savoir comment cela se passe sur le terrain : comment vont les travailleurs, comment vivent-ils leur contexte de travail au quotidien et de quoi ont-ils besoin pour continuer à donner le meilleur d'eux-mêmes. En mesurant en permanence le « vécu » des collaborateurs, la banque, les ressources humaines et les managers ont l'opportunité de détecter rapidement les problèmes et d'accroître la satisfaction, l'engagement et l'implication de nos collaborateurs.

## Élaborer une politique rh unique

L'harmonisation et l'intégration des deux banques ont été au centre des préoccupations en 2023 et le resteront en 2024.

La migration des données RH vers un système RH unique en octobre 2023 a été une étape clé dans ce processus.

En outre, nous avons également entamé des préparatifs intensifs en vue de créer un cadre unique et harmonisé en matière d'emploi, de personnel et de rémunération dans le cadre d'un dialogue constructif avec nos partenaires sociaux.

## Grandir, apprendre et se développer ensemble



Grandir en tant que banque, en tant qu'équipe et en tant qu'individu, mais aussi en tant que leader et coach, c'est la phrase clé qui résume toutes les initiatives d'apprentissage de 2023.

### Changement et culture

Afin de faire en sorte que le personnel se sente bien, même en période de changements majeurs, la Banque a accordé beaucoup d'attention au projet « change & culture » en 2023.

Le webinaire « La communication interactive comme pont entre les différences , le « Débat de groupe inspirant sur le changement », basé sur le Best-seller « Who Moved My Cheese », ont donc rencontré un franc succès auprès du personnel.

Avec quelques membres de la direction, l'équipe Learning & Development a également organisé le programme « United as One Traject » afin de former une équipe forte et unie, avec une stratégie et des objectifs clairs. Les responsables et les collaborateurs définissent ensemble leurs objectifs communs et ce qui est nécessaire pour les atteindre, conformément à la stratégie de la Banque.

Le thème « diversité et inclusion » a fait l'objet d'un intérêt particulier au cours de l'année écoulée, à travers diverses campagnes de sensibilisation, dont une passionnante « Keynote session » et le « Kaléidoscope pour un leadership inclusif ».

### Learning Together

Le projet « Learning together » permet aux collaborateurs d'en savoir plus sur les nouvelles applications et processus bancaires, afin de préparer la migration en 2024. Des plans de formation ont été développés pour soutenir ce processus d'apprentissage de manière optimale et pour le

mener à bien conjointement avec les « Learning Spots » de l'entreprise.

### Leadership

Les managers jouent un rôle clé dans la croissance, l'implication et l'engagement. Investir dans un leadership fort est donc une priorité pour Crelan.

Dans ce contexte, l'année 2023 a commencé par une mise à jour des accords d'équipe, une offre de formation variée pour le senior management et un atelier « Let's build a team together » pour tous les people managers. Le printemps a été placé sous le signe des interactions et de la création et du maintien d'une confiance solide et d'une sécurité psychologique au sein des équipes. À l'automne, l'accent a été mis sur l'efficacité des équipes et le développement d'une collaboration optimale. Les people managers ont été soutenus par le biais de divers ateliers, de sessions d'inspiration et d'introspection à l'aide d'Insights Discovery.

La Banque a également lancé la première édition de « Start to Lead », un programme qui sera proposé chaque année aux nouveaux responsables pour étayer leurs compétences en gestion des personnes.

### Compétences futures

L'employabilité a également reçu beaucoup d'attention. En plus des diverses formations techniques dans le domaine bancaire, des compétences relationnelles et de langues, le mois d'octobre 2023 a été consacré aux compétences numériques. Quelque 180 collaborateurs enthousiastes ont participé à différentes formations réparties en trois parcours : Digital Office Skills, Digital Masterclasse, Digital Detox.

Les communications mensuelles autour de l'offre de GoodHabits (outil en ligne avec formation aux compétences non techniques) et d'Elan+ (offre sectorielle) soulignent l'importance de l'apprentissage continu et encouragent les collaborateurs à prendre en main leur évolution et le développement de leurs compétences.

### Risque et sécurité

Crelan sensibilise en permanence ses collaborateurs aux risques et à la sécurité et veille à ce qu'ils soient au courant des dernières évolutions en la matière grâce à diverses formations sur la conformité et le lancement de la nouvelle plateforme d'apprentissage « Phishing Tool ».

## Bien-être

Depuis 2022, les collaborateurs de la Banque peuvent apprendre à améliorer leur résilience mentale grâce à la plateforme en ligne MindLab. Cette initiative s'est poursuivie en 2023 et continuera en 2024.

La banque lancera aussi un programme d'aide aux collaborateurs appelé Care4U au début de 2024. Les membres du personnel et les membres de leur famille (qui vivent sous le même toit) pourront compter sur le soutien professionnel de **psychologues cliniciens et de conseillers** spécialisés 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Ce programme comporte 4 volets : un volet émotionnel (problèmes au travail ou problèmes personnels), un volet pratique, un volet de coaching et un volet spécifique pour les managers.

- l'intégration des données des collaborateurs d'AXA Banque dans les applications RH de Crelan ;
- la mise à niveau de la majorité des applications Crelan qui faciliteront l'accueil des clients et agents d'AXA Banque, à savoir : la nouvelle application Mobile Banking, le nouveau portail d'accès aux applications bancaires dans les agences bancaires, la nouvelle application d'octroi de crédit à la consommation en agence, etc. ;
- le développement de solutions pour la migration des données qui ont ensuite été testées grâce à des exercices de simulation à partir du second semestre. De nombreux tests ont permis de valider les règles de migration.
- la consolidation de la maturité de la méthodologie de développement, d'essai et de gestion des projets.

## Politique de mobilité durable

Crelan souhaite étendre ses ambitions vertes et son approche durable à la politique automobile. Elle encourage une flotte de véhicules écologiques et durables et s'engage activement à réduire les émissions de CO2.

C'est pourquoi la Banque ne proposera plus que des véhicules électriques à partir d'octobre 2023.

Pour faciliter cette transition vers une flotte verte, Crelan prend un certain nombre de mesures pour accompagner les collaborateurs vers l'électrification, notamment : cofinancer l'installation d'une borne de recharge à domicile, aligner les budgets de référence pour permettre de choisir une voiture de société dans une large gamme de véhicules électriques et même mettre en place un Green Fleet Bonus afin de soutenir cette électrification.

## Un environnement bancaire sûr et stable

Crelan accorde une attention constante à la qualité du développement de son environnement informatique et met l'accent sur la sécurité de celui-ci.

En 2023, la Banque a lancé un **programme de qualité IT** pour optimiser la stabilité et les performances des services informatiques pour son personnel et ses clients. Les priorités ont été l'amélioration de la stabilité des systèmes et des applications, la réduction du nombre d'incidents critiques et une résolution plus rapide de ces derniers. Plusieurs actions, qui s'inscrivent dans une approche large, continue et constructive, ont été entreprises dans les domaines des processus, du personnel et de l'infrastructure. On trouve notamment parmi ces initiatives :

- Au niveau des processus, ceux relatifs aux incidents et aux changements ont été répertoriés et développés plus en détail. Dans le même temps, la gouvernance et la communication avec nos principaux fournisseurs ont également été renforcées.
- Au niveau de l'assistance, le service desk/user care ont été améliorés avec, entre autres, un nouveau système téléphonique, afin de réduire les temps d'attente et d'accélérer la capture, le traitement et la clôture des incidents. La collaboration transversale a été définie plus précisément de manière à ce que les problèmes puissent être résolus plus rapidement et que la communication à leur sujet soit plus efficace. Enfin, des phases de test supplémentaires pour et par les agents bancaires seront programmées à l'avenir pour les nouvelles releases.
- Au niveau de l'infrastructure, les composants informatiques critiques et vulnérables ont été

## Développements informatiques et projets en cours de développement

### Préparation du projet de fusion, d'intégration et de migration

Bien entendu, 2023 a été largement dominée par l'intégration et la migration d'AXA Banque vers Crelan, prévues pour juin 2024. Ce projet à grande échelle a été méticuleusement préparé par, entre autres :

- modernisés, l'environnement Citrix a été stabilisé et une surveillance continue a été mise en place.
- L'adaptation et le déploiement de nouveaux pare-feu et l'élimination de la « dette technique » (ILR/ALR : Actualisation du cycle de vie de l'infrastructure et des applications) et l'introduction d'une feuille de route pour la sécurité informatique.

Outre ces activités prioritaires, le département informatique a également contribué aux projets suivants :

- Le déploiement de la nouvelle législation MiFID dans les systèmes et le renforcement des activités de screening des ordres SEPA transfrontaliers.
- La mise en place de la nouvelle identité de marque Crelan

## Façonner le lieu de travail du futur

Dans le cadre de la stratégie sur la nouvelle façon de travailler (projet « new way of working »), les collègues de l'informatique ont assuré le déploiement des nouveaux postes de travail au siège et dans les agences.

L'introduction du nouvel environnement Citrix a été achevée et apporte des améliorations significatives en termes de temps de réponse pour les utilisateurs et augmente la sécurité.

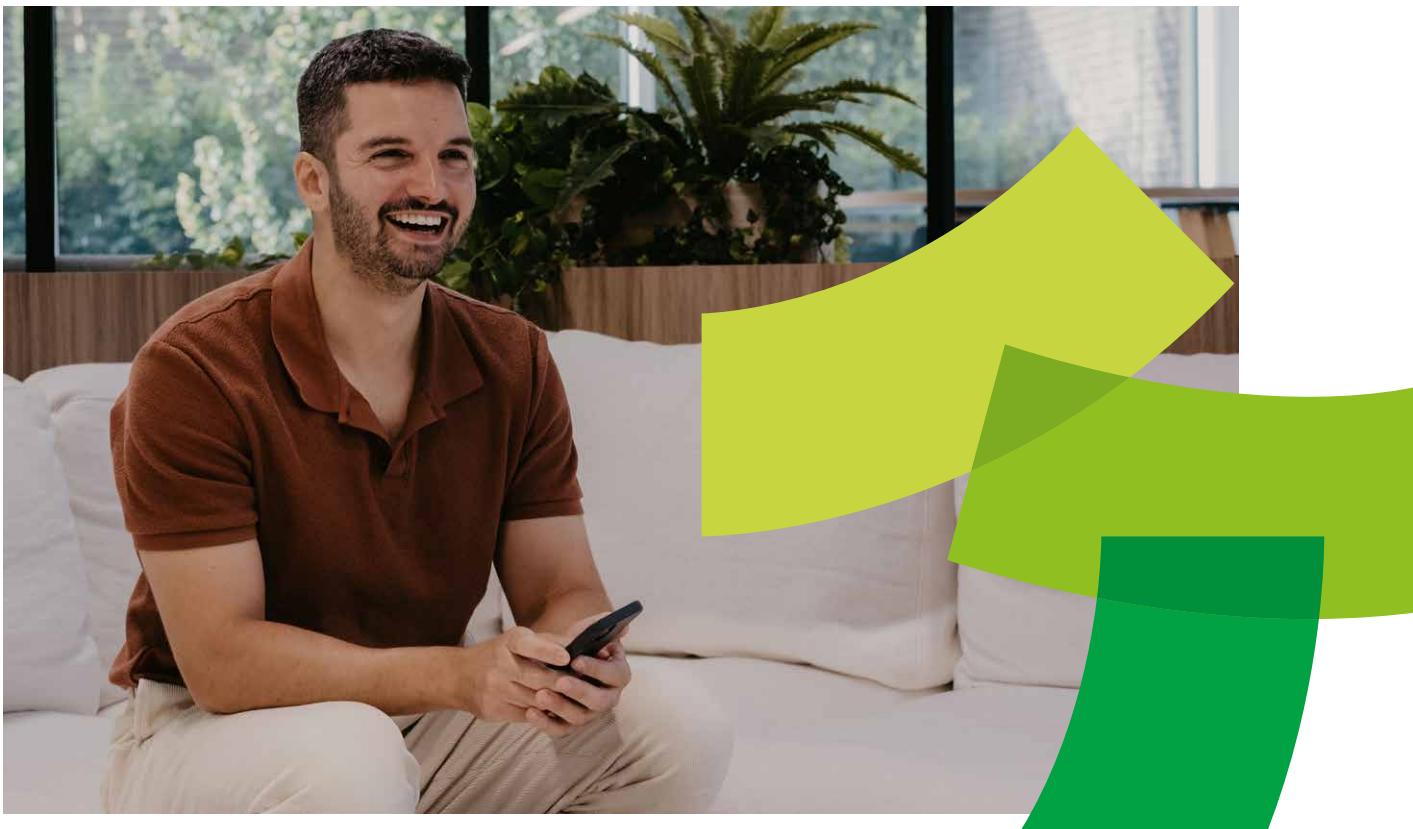
Par ailleurs, la collaboration Microsoft Teams a été mise en œuvre afin de faciliter la collaboration en équipe et avec des collègues internes et externes.

Un nouvel intranet pour le siège et le réseau des agents a été conçu et déployé.

## La gestion du portefeuille

La politique d'investissement du portefeuille obligataire du Groupe Crelan est **basée sur la sécurité**. Elle a été totalement révisée et harmonisée pour toutes les entités du Groupe en 2023.

Le cadre de limites strictes imposé et approuvé permet une gestion diversifiée et prudente. Le portefeuille est un élément de la **réserve 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.



# Le Groupe Crelan, un groupe bancaire sûr

**Au sein du Groupe Crelan, différents départements sont responsables de la gestion des risques. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des activités les plus importantes permettant de garantir que le Groupe Crelan est et reste un groupe bancaire sûr.**

## Gestion générale des risques

Le Risk Management se concentre sur différentes spécialisations :

- Identification, mesure, suivi et contrôle des risques crédit, financiers, opérationnels et de sécurité informatique ;
- Avis sur tous les grands dossiers de crédit ;
- Développement et validation de modèles internes utilisés dans le cadre de l'IRB (approche Internal Rating Based) et de l'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 internes de risques pour organiser au mieux la gestion des risques. Ces comités 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 en matière de solvabilité, de liquidité, de rentabilité et d'autres paramètres du portefeuille crédit. Le respect des limites est contrôlé au moins une fois par trimestre.

Début 2022, la crise du covid-19 a cédé la place à la crise énergétique. La banque a entrepris plusieurs analyses pour évaluer l'impact potentiel d'éventuelles pertes de crédits sur sa situation financière :

- L'identification des dossiers présentant un risque potentiel dans les segments professionnel et agricole ;
- L'analyse de la capacité de remboursement des clients particuliers ;
- L'analyse d'impact à l'aide du test de résistance de la BCE.

À la fin de 2023, la Banque disposait toujours d'un portefeuille de crédits sain et les répercussions de la crise énergétique sont restées limitées. Néanmoins, elle a opté pour une politique prudente et à la fin de l'année, elle avait constitué des provisions suffisantes pour couvrir les risques potentiels.

En 2023, la Banque a continué à accorder une grande attention à l'intégration prévue de Crelan et d'AXA Bank Belgium. Celle-ci aura un impact sur l'organisation du département Risk management. Dans le cadre de l'intégration des activités, la banque adopte une 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 « la propension au risque ».

Les compétences en matière d'octroi de crédits sont réparties entre le Comité de Direction, le Comité des Engagements Crédits et les gestionnaires de crédit individuels (toujours selon le principe des quatre yeux) en fonction des différents niveaux d'encours crédit et de notation des clients.

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 de l'évaluation globale du risque de crédit de la banque et sont approuvées par le Comité des risques et de compliance et le Conseil d'Administration.

Le risque de crédit est géré à l'aide de modèles de notation qui attribuent un score de crédit à chaque client. La notation du client est cruciale pour les décisions en matière d'octroi et de gestion des crédits. La performance de ces modèles est suivie régulièrement et les résultats sont validés et approuvés par le Lending Risk Committee (LRC).

Pour chaque dossier relevant de la compétence du Comité des Engagements Crédits et/ou du Comité de Direction, un avis indépendant du Risk Management est indispensable.

Comme chaque année, la politique de crédit a été mise à jour en 2023 et validée par le Comité des risques et de compliance et par le Conseil d'Administration.

## Risque de taux, de liquidité et de marché

Le suivi des risques financiers de toutes les entités bancaires du Groupe Crelan se déroule via un système centralisé. La structure du Groupe est de cette façon renforcée par le biais du suivi des risques financiers et toutes les filiales sont intégrées opérationnellement dans la politique financière et le suivi des risques du Groupe.

Le département BSM (Balance Sheet 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.

Le risque de taux est couvert par des instruments financiers tels que les interest rate swaps, caps et swaptions.

Aussi bien l'écart 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 incombe en premier lieu aux différentes lignes d'activités. Le Risk Management se charge du contrôle en deuxième ligne de ces limites financières en validant de manière indépendante les données communiquées par le département BSM. Crelan souhaite ainsi exclure les erreurs dans les rapports

destinés aux autorités de régulation, au Comité Balance Sheet Risk, au Comité de Direction et au Conseil d'Administration.

En 2023, la BCE a procédé à une inspection concernant la gestion du risque de taux par le Groupe Crelan. Elle a ensuite formulé un certain nombre de recommandations pour lesquelles la Banque a élaboré un plan d'action.

## Risques opérationnels

Les activités du département Operational Risk Management sont axées sur la maîtrise des risques opérationnels et les pertes potentielles qui peuvent en découler. Ces risques concernent à la fois le fonctionnement interne et celui des parties externes. Des processus inadéquats ou défaillants, des erreurs humaines et des perturbations du système peuvent être à l'origine de ces risques.

Dès lors, l'équipe recueille et analyse les données sur les incidents opérationnels, surveille les indicateurs de risque et procède à des évaluations des risques. Elle veille également à ce que les différents processus de la Banque s'inscrivent dans un cadre de contrôle interne rigoureux et que ces derniers fassent régulièrement l'objet de tests indépendants pour garantir leur efficacité et leur bon fonctionnement.

Ce cadre de contrôle interne se fonde sur les lignes directrices élaborées par le département Operational Risk Management et a pour objectif de :

- décrire les processus à l'aide de flowcharts ;
- d'identifier les risques intrinsèques et les contrôles existants ;
- d'identifier les risques résiduels ;
- d'élaborer des mesures correctives appropriées pour les risques identifiés.

En 2023, le département Operational Risk Management a accordé une attention particulière) à la gestion et au suivi de l'utilisation de l'informatique utilisateur (End User Computing) et de la gestion du risque fournisseur au sein de la Banque.

## Risques liés à la sécurité informatique

Le secteur financier est souvent la cible des cybercriminels. La banque a le devoir de surveiller en permanence les menaces et d'anticiper les abus éventuels.

En 2023, l'équipe IT Security Management s'est concentrée sur le renforcement de l'hygiène de base

pour la cybersécurité et sur le maintien de la maturité sécuritaire de la Banque après l'intégration de Crelan et d'AXA Banque.

Les activités de sécurité sont divisées 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. Ces contrôles ont été renforcés par la création d'un cadre de vérification de la sécurité et de la conformité.

Grâce à des formations continues à la sécurité pour les collaborateurs des sièges et du réseau d'agences Crelan et AXA Banque s'engagent à maintenir le niveau de sensibilisation interne à la (cyber)sécurité. Au cours du mois européen de la sécurité, l'équipe IT Security Management a organisé une « journée de la sécurité » avec des intervenants externes et des démonstrations pour attirer concrètement l'attention sur la culture de la sécurité. Ces initiatives se poursuivront en 2024.

La sécurité des infrastructures de la Banque a été intensifiée grâce à plusieurs projets qui font partie d'un programme d'amélioration continue qui implique des mesures et un suivi accrues. Ce programme est également axé sur les services électroniques à la clientèle et sur la sensibilisation des clients à la sécurité bancaire.

Les accords conclus avec les fournisseurs en matière de sécurité, notamment concernant la protection des données à caractère personnel et les activités externalisées ont été renforcés et font l'objet de contrôles stricts.

Bien entendu, ces éléments sont soumis à des contrôles répétés des premières, secondes et troisièmes lignes de défense.

Par ailleurs, différents contrôles et tests ont été réalisés dans le cadre de la politique de continuité et, le cas échéant, les choses ont été ajustées et améliorées. Ces activités se poursuivront en 2024, notamment à la lumière du règlement européen DORA (Digital Operational Resilience Act - Règlement sur la résilience opérationnelle numérique).

Enfin, Crelan a continué à investir dans la préparation de l'infrastructure et de l'organisation futures de la Banque en vue de l'intégration d'AXA Banque. Bien entendu, ces projets incluent dès le départ, sous l'œil attentif de la seconde ligne, une sécurité orientée vers l'avenir.

## Plan de redressement

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 solvabilité, crise de liquidité, scénario mixte, crise spécifique de la sécurité informatique et scénario ayant un impact sur le leverage ratio.

Pour ces cinq scénarios, une liste d'options de redressement possibles ont été identifiées. Elles peuvent être mises en œuvre rapidement et, si nécessaire, simultanément.

Dans chacun de ces cas, les options de redressement 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 suffisantes, ce qui est le cas.

En effet, la Banque est en mesure de supporter tous les risques découlant de ses activités grâce à un volume suffisant de fonds propres et sa position de liquidité est nettement supérieure aux minima légaux pour faire face aux scénarios de stress.

Le Groupe Crelan aborde l'adéquation du capital et des liquidités d'un point de vue réglementaire et économique (interne). En outre, la Banque définit clairement sa stratégie en matière de capital et de liquidités ainsi que les exigences minimales auxquelles elle doit répondre dans des conditions de marché normales et des conditions de stress.

Le Groupe Crelan dispose dès lors d'une position solide en termes de liquidités et de capital.

## 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 porte sur la gouvernance et l'élaboration efficaces, d'une part, et se concentre sur les données du portefeuille de crédits afin de renforcer les processus de données, d'autre part.

## Compliance

### Prévention du blanchiment de capitaux

En 2023, la Banque a déployé des efforts supplémentaires pour harmoniser et renforcer le cadre de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de détection des violations potentielles des sanctions et embargos. Outre les projets à court terme, le département Compliance a également mis en place un projet visant à assurer la pérennité de ce cadre de contrôle par le biais d'évolutions technologiques supplémentaires.

### Formation et sensibilisation

Comme les années précédentes, le département Compliance a pris plusieurs initiatives en matière de formation et de sensibilisation. Il a ainsi accordé une attention particulière à la protection des investisseurs, à la gestion des produits d'investissement, aux conflits d'intérêts, à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, aux sanctions et embargos et aux politiques de prévention fiscale. Le personnel des sièges et ceux du réseau d'agences ont eu pour mission de planifier ces formations et de les terminer dans les délais impartis.

En outre, les membres du Conseil d'Administration ont suivi une formation sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que sur le cadre législatif de la MiFID.

Le bulletin mensuel sur la conformité destiné aux collaborateurs et au réseau d'agences aborde plusieurs thèmes liés à la conformité et aux changements en la matière.

### Protection des investisseurs

Les mesures de protection des investisseurs et le cadre de contrôle y afférent ont été renforcés. Par exemple, en 2023, Crelan a commencé à organiser des visites mystère (*mystery shopping*) pour vérifier que les produits d'investissement étaient vendus correctement et en conformité avec les règles applicables.

Les autres mesures prises en 2023 sont les suivantes :

- renforcer le cadre d'approbation et d'examen des (nouveaux) produits d'investissement distribués et conçus par la Banque ;

- poursuivre la mise en œuvre du cadre stratégique en matière de conflits d'intérêts ;
- accorder une attention accrue aux préférences en matière de durabilité de l'investisseur.

## Audit interne

La mission générale et les valeurs de l'Audit interne sont décrites dans la Charte d'Audit. Les rôles et responsabilités repris dans la Charte d'Audit et dans la Charte du Comité d'audit sont en conformité avec la loi relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse et approuvés par le Conseil d'Administration.

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. Dans ce contexte, le département Audit apporte des conseils d'amélioration et crée ainsi de la valeur ajoutée. Le responsable de l'Audit interne dépend du président du Comité d'audit.

Le rayon d'action de l'Audit interne porte sur l'ensemble du Groupe.

Les missions de l'Audit interne, en 2023, ont couvert différents domaines parmi lesquels les modèles de crédit IRB, la Compliance, les Crédits, l'informatique... L'intégration d'AXA Banque a également requis une attention majeure, avec les missions d'audit nécessaires.

L'Audit interne procède aussi au suivi des mesures correctives. L'état d'avancement des recommandations fait l'objet d'un suivi et d'un rapport périodiques, tant au Comité de Direction qu'au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Comité d'audit.

## Inspection du Réseau

Le département Inspection - qui est divisé en deux domaines : les agences et le siège - contrôle le bon fonctionnement des agences indépendantes en collectant des informations à différents niveaux. Celles-ci lui permettent de contrôler si la gestion des agences se fait selon les exigences de la Banque.

D'une part, une équipe d'inspecteurs du domaine Agences effectue des contrôles inopinés dans les agences qui portent notamment sur les éléments

suivants : l'exactitude de l'encaisse, l'exhaustivité de l'administration de l'agence, le traitement des documents comptables, le respect de la législation en matière de conformité et des autres réglementations, le traitement des dossiers de crédit, le contrôle du respect des dispositions légales, le contrôle du respect des règles de sécurité déterminées par la Banque.

De plus, les inspecteurs se rendent également dans les agences pour réaliser des contrôles uniques de caisses, de coffres et d'audits spécifiques ou des inspections thématiques.

Dans le cadre du projet stratégique « Agences du futur », les inspecteurs travaillent en étroite collaboration avec l'équipe Network Transformation (Reprise) pour préparer et réaliser la fermeture et/ou la reprise d'un point de vente sur place.

En 2022, le département Inspection a commencé à travailler sur un modèle d'inspection harmonisé pour AXA Banque et Crelan. Ce modèle repose sur trois piliers de contrôle : le bon fonctionnement administratif de l'agence, la santé financière et le respect des accords essentiels entre la Banque et ses agents mandatés. Ce modèle d'inspection harmonisé a été finalisé et validé en 2023.

En consultation avec l'équipe Network Management (Commissions), le département a élaboré un cadre unique qui implique que les constatations administratives et le non-respect des codes de conduite en général sont susceptibles d'avoir une incidence sur la commission de gestion de l'agent. Les constatations faites par le département Inspection et les enquêtes spéciales avec des constatations atypiques génèrent un score interne qui, selon les barèmes validés, aura un impact financier sur notre agent. Ces résultats sont déconnectés de la Charte Crelan et de la santé financière de l'agent.

En outre, ce modèle prévoit des contrôles de base périodiques (BCT) à partir du siège (HQ), des contrôles de gestion de caisse, des confirmations de solde, des contrôles après un éventuel hold-up, des contrôles à postériori, des SOI (prévention).

Ce modèle comprend aussi des vérifications de la santé financière des agents. Ils couvrent des aspects spécifiques tels que le screening préalable et des avis sur les candidats agents et les candidats collaborateurs d'agence. Le traitement des plaintes impliquant un agent ou un collaborateur d'agence se fait en concertation avec l'équipe Investigations.

De plus, le département 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. Cette Charte fait actuellement

l'objet d'une révision totale, axée sur la sensibilisation de nos agents. Les accords avec tous les domaines de la Banque sont énumérés pour arriver à une collaboration correcte entre l'agent et la Banque (et chacun des domaines), 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. L'objectif est d'obtenir une image globale de la qualité de nos agents et de laisser chaque domaine prendre ses responsabilités pour élaborer des contrôles de première ligne.

La fréquence des contrôles et la nature des enquêtes et inspections sont dirigées à partir de ce que l'on appelle le modèle de qualité de l'Inspection. Les résultats des enquêtes génèrent un score de risque selon quatre catégories allant d'un risque faible à un risque élevé. Ce score de risque est attribué à chaque agence sur la base des éléments correspondant aux piliers susmentionnés du système de contrôle harmonisé : seule l'exactitude administrative et comptable a un impact sur la commission. Les autres piliers, tels que la santé financière et les constatations concernant la Charte de Crelan à travers tous les domaines, donnent une image globale de la qualité de nos agents.

Le COP (Comité pour le suivi du modèle de qualité des points de vente) suit, en première instance, les constatations des différents contrôles et détermine ensuite les actions correctives nécessaires en réaction aux éventuels signaux d'alerte. Le COP traite également 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 à l'égard de l'agent.

En cas de dépassement de pouvoir ou lorsque les constatations concernent plusieurs domaines, le COP 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.

# Crelan, une banque coopérative et durable

## La durabilité inscrite dans les gènes de Crelan

La durabilité est inscrite dans les gènes de Crelan. C'est étroitement lié à sa structure coopérative, à sa stratégie, à son fonctionnement local et à son échelle gérable. Par définition, ces éléments rendent le fonctionnement de la Banque assez durable.

Crelan est donc une banque 100 % belge, qui se concentre sur les tâches essentielles d'un banquier. Cela signifie qu'elle utilise les fonds qui lui sont confiés par les épargnants et les investisseurs pour accorder des crédits aux ménages privés et aux entrepreneurs belges. En d'autres termes, Crelan ne tire pas de revenus de transactions spéculatives ou d'investissements étrangers, mais soutient pleinement les initiatives locales de ses clients.

À cette fin, la Banque collabore étroitement avec plus de 970 agents bancaires indépendants de Crelan et d'AXA Bank Belgium qui accueillent les clients, avec leurs équipes, dans 745 agences. Ces entrepreneurs indépendants sont tout à fait intégrés dans le tissu local dans lequel ils travaillent, habitent et vivent. Leurs conseils sont axés sur les intérêts du client et sur la création d'une relation de confiance à long terme, et ne reposent donc pas sur leurs propres objectifs de profit à court terme. Trois points d'ancrage sont au cœur des conseils qu'ils fournissent : honnêteté, compétence et sur mesure.

En tant que banque coopérative, Crelan n'est pas cotée en bourse. Comme toute entreprise, elle entend se développer et créer de la valeur ajoutée, mais elle peut le faire à son propre rythme et sans subir de pression de la part de grands actionnaires institutionnels. La Banque utilise les bénéfices réalisés pour verser un dividende à ses 283 629 actionnaires coopérateurs et réinvestir dans son avenir, celui de ses collaborateurs et de ses clients.

Le centre de décision de notre Groupe bancaire se trouve en Belgique. Dès lors, les choix politiques du Groupe Crelan se font en fonction des souhaits et des besoins locaux, à long terme et sont plutôt conservateurs en vue de veiller, en bon père de famille, aux intérêts de la Banque, de ses

collaborateurs, de ses clients et de ses actionnaires coopérateurs.

En 2023, Crelan a renforcé sa vision et son ambition, convaincue que son identité coopérative constitue l'un de ses principaux piliers stratégiques. Une conséquence concrète a été la mise en place d'une nouvelle direction qui se concentre entièrement sur le « Cooperator & People Engagement » d'une part et les aspects ESG, d'autre part. Ce conseil fonctionne sous la direction d'un Chief Cooperative Bank Officer, qui dépend directement du CEO de la Banque.

## Un cœur pour nos 283 629 coopérateurs

Les actionnaires coopérateurs de CrelanCo sont au nombre de 283 629. En tant qu'investisseurs dans l'avenir du Groupe Crelan, ils sont au cœur de notre stratégie. Ils sont donc au centre de nos opérations quotidiennes, à travers des actions et des produits adaptés à leurs besoins, à travers des avantages bancaires et d'autres avantages. En 2023, la Banque a pris les premières mesures pour élargir et améliorer cet ensemble d'avantages. C'est la façon dont tenons à remercier nos coopérateurs pour leur engagement financier en tant qu'actionnaires, en plus du dividende annuel.

Mais nous voulons aussi aller plus loin en termes d'implication. Par le biais de nos bulletins d'information et de nos événements coopératifs, nous cherchons à les impliquer et à les informer sur ce que fait « leur » banque. Grâce à cet engagement coopératif, nous nous efforçons d'améliorer la satisfaction de nos coopérateurs, parce que c'est là notre priorité.

Enfin, afin de concrétiser cet engagement coopératif, nous nous concentrerons également sur une culture coopérative au siège, en particulier sur la transformation de nos valeurs coopératives en comportements quotidiens. Notre ambition est de faire vivre ces valeurs avec tous les collaborateurs du siège et du réseau.

## Un engagement social durable

### Crelan foundation

À travers nos valeurs coopératives, nous souhaitons inscrire la durabilité dans nos activités bancaires et avoir un impact positif sur notre société. Pour y parvenir, nous apportons un soutien financier à des projets socialement pertinents et durables qui améliorent notre société. Nous soutenons ainsi des projets locaux de nos actionnaires coopérateurs dans les domaines de l'éducation et de la culture, de la santé et de l'environnement, par le biais de la Crelan Foundation.

Le secteur de l'agriculture et de l'horticulture est aujourd'hui confronté à de nombreux défis, et son avenir dépend de la façon dont il sera en mesure de les relever. La recherche universitaire sur l'innovation et la durabilité est essentielle à cet égard. C'est pourquoi la Crelan Foundation finance également une chaire dans deux facultés agricoles de premier plan dans notre pays :

- **UGent** : la Chaire Crelan pour l'innovation et l'agriculture durable à l'UGent existe depuis 2015. Grâce à son important engagement social, elle s'efforce de maintenir un flux continu de connaissances vers les parties prenantes dans divers domaines. La Chaire organise ses activités autour de trois piliers : la communication du monde académique, l'innovation et la formation.
- **Gembloux Agro-Bio Tech – ULiège** : la Chaire Crelan pour la structuration des circuits courts wallons est active depuis 2017. Elle vise à créer une dynamique collective entre les scientifiques et les acteurs du secteur agricole par la réflexion et la co-création de connaissances. L'objectif est de développer des modèles économiques organisationnels innovants.



### Sponsoring sportif

Crelan considère le sport comme un élément déterminant d'un mode de vie sain et équilibré et comme un facteur de cohésion sociale. Elle est donc heureuse d'apporter son soutien à des valeurs comme le fair-play et l'esprit d'équipe.

Crelan sponsorise depuis longtemps plusieurs disciplines sportives. La banque choisit consciemment des disciplines dans lesquelles il existe une importante interaction entre les athlètes et les supporters. Les athlètes sponsorisés sont professionnellement engagés 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 terrain avec les Belgian Cats et les Belgian Lions !

**Depuis mai 2019**, Crelan soutient les Belgian Cats et les Belgian Lions, deux équipes nationales dont nous pouvons être fiers. En collaboration avec la Fédération Belge de Basket-ball, Crelan souhaite contribuer à construire le succès des Cats & Lions. Elle investit également dans l'avenir de ce sport et est l'unique sponsor des Young Belgian Cats & Lions. Le soutien professionnel des jeunes talents belges revêt une importance cruciale. Ces initiatives soulignent l'engagement à long terme de Crelan envers le basket-ball belge.

À côté de la variante 5x5, Crelan est un partenaire majeur du 3x3 street basket-ball, la nouvelle version populaire 'street' du basket-ball classique.

En 2023, nous avons prolongé notre engagement envers la Fédération belge de Basket-ball jusqu'en septembre 2025.

Et cette année est mémorable d'un point de vue sportif. Les Belgian Cats ont obtenu l'or au Championnat d'Europe en Israël et en Slovénie. Après une finale palpitante, les Cats ont vaincu l'Espagne (Championne d'Europe en 2013, 2017, 2019). Une prestation de haut niveau qui a été saluée par le Premier ministre et par une cérémonie au balcon de la Grand-Place de Bruxelles.

De leur côté, les Belgian 3x3 Lions ont également été mis à l'honneur pour leur médaille d'argent aux Jeux européens. Une réussite remarquable étant donné qu'ils (en raison d'une blessure) ont dû terminer le tournoi avec 3 joueurs (au lieu de 4) et n'avaient aucune possibilité d'échange.

## 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.

En septembre 2023, le cosponsor de l'équipe de cyclo-cross et aussi le nom de Crelan – Fristads ont changé pour devenir **Crelan-Corendon**. L'équipe fait la part belle aux talents locaux. En 2023, elle a été renforcée dans une perspective d'avenir en attirant Toon Vandebosch et Wietse Meeusen. Du côté des dames, la Néerlandaise Inge van der Heijden a rejoint l'équipe.

En 2023, Sanne Cant a remporté son 14e titre belge consécutif chez les dames élites.

## Cyclisme

Depuis le **1er juillet 2022**, Crelan est le **partenaire bancaire de l'équipe belge World Tour : Alpecin Deceuninck**. En 2023, Crelan a eu le privilège d'assister à 35 victoires, avec des faits marquants tels que les quatre victoires et le maillot vert de Jasper Philipsen au Tour de France et les victoires de Mathieu Van der Poel à Milan-Sanremo et Paris-Roubaix, en plus des victoires sur le terrain de Mathieu van der Poel et Ceylin Alvarado, entre autres.

## 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.

2023 a été une année faste pour la famille Borlée, avec plusieurs médailles lors des championnats internationaux :

- L'or au 4x400m aux Championnats d'Europe en salle à Istanbul
- Le bronze aux Jeux européens de Cracovie-Malopolska

## Les Vikings Crelan

Crelan entend également montrer l'exemple en encourageant et en facilitant la pratique du sport auprès de ses collaborateurs. C'est pourquoi la Banque soutient **les Vikings Crelan, une opération sportive organisée par des membres du personnel** pour les membres du personnel. Grâce au soutien financier et organisationnel de la Banque encourage les collaborateurs à faire du sport ensemble pendant leur pause déjeuner ou après les heures de travail.

## Une banque durable et respectueuse du climat

En tant que banque coopérative la plus importante de Belgique, Crelan souhaite se concentrer sur les trois volets de l'ESG, avec la volonté que les clients et coopérateurs optent consciemment pour Crelan pour :



Notre choix pour la transition écologique, en allant au-delà de la réduction de notre propre empreinte écologique. En effet, nous désirons faire cette transition avec nos clients en les soutenant et en les guidant activement grâce à des produits et des conseils appropriés.



Notre engagement social, notre engagement envers la société et le rôle significatif que nous jouons dans l'évolution vers une économie plus sociale. Crelan se distingue des autres banques par le véritable caractère coopératif authentique qui se traduit dans la stratégie coopérative de la Banque.



Notre gouvernance honnête, notre éthique des affaires et une communication transparente avec toutes nos parties prenantes.

En tant que banque coopérative, nous souhaitons agir non seulement d'un point de vue financier et économique, mais aussi de manière écologiquement et socialement responsable et communiquer à ce sujet en toute transparence. **L'attention portée aux critères ESG est de plus en plus importante dans les différents domaines et au sein des instances décisionnelles de Crelan.**

Nous estimons tous qu'il est important de laisser en héritage un milieu de vie sain à nos enfants et petits-enfants. Pour enrayer le réchauffement

climatique, nous devons et pouvons tous assumer nos responsabilités.

En 2023, Crelan a également accordé un intérêt particulier à la création de modèles et à la recherche d'opportunités pour faciliter une transition durable. Notre vision et nos ambitions dans ce domaine sont exposées pour la première fois en 2024 dans le rapport Crelan sur le climat.

Crelan traduit sa politique ESG de manière concrète via les éléments suivants :

- **Une amélioration continue des sa gamme de produits et de services.**
  - Si vous souhaitez emprunter pour la rénovation de votre logement, il existe plusieurs solutions de crédit. Le prêt vert, un prêt spécifique de notre gamme de crédits qui permet aux clients d'investir dans des applications écoénergétiques à un taux réduit.
  - En septembre 2023, Crelan a réalisé une très belle émission d'obligations vertes. Les obligations vertes sont des prêts obligataires dont le produit est utilisé exclusivement pour le (re)financement de projets contribuant à l'environnement et qui respectent les principes des obligations vertes (GBP - Green Bond Principles).
- **Les Investissements verts** dans ses bâtiments et services facilitaires
  - le placement de panneaux solaires sur le bâtiment de Berchem
  - le fait de rendre ses bâtiments plus durables en développant une stratégie

de construction afin que la Banque puisse atteindre un résultat final neutre pour le climat pour les SCOPES 1 et 2 en 2030 ; (Le Scope 1 correspond aux émissions directes de CO<sub>2</sub>, causées par les ressources propres au sein de l'organisation. Il s'agit des émissions provenant d'activités liées à ses bâtiments, ses transports et sa production. Le Scope 2 concerne les émissions indirectes de CO<sub>2</sub> issues de la production d'électricité ou de chaleur achetée et consommée). À cette fin, la Banque a relancé en 2023 un projet qui établit sa propre empreinte carbone afin de prendre des mesures efficaces sur la base d'informations fiables.

- **Un environnement de travail agréable et motivant pour ses collaborateurs;**  
Grâce aux sondages Pulse, la Banque interroge régulièrement les collaborateurs sur des thèmes variés tels que la stratégie, la croissance et le développement, le leadership, la diversité et inclusion,...  
Ces informations permettent aux responsables de réagir à ce qui se passe sur le terrain et d'optimiser l'environnement de travail au sein de la Banque.
- **Engagement social et coopératif à travers le fonctionnement coopératif.** Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans le rapport de durabilité.
- **Une participation dans le capital d'Incofin**, un fonds spécialisé dans la microfinance dans les pays émergents.

Pour des informations plus concrètes sur notre fonctionnement durable, nous invitons le lecteur à consulter notre rapport climat et notre rapport de durabilité. Ces rapports peuvent être consultés sur le site internet de Crelan.



# Principaux risques et incertitudes

Le principal risque pour la Banque à court et moyen terme est celui lié à l'**exécution du programme d'intégration et de migration** (I&M), dont l'objectif est l'inclusion d'AXA Banque au sein de Crelan et la migration des données d'AXA Banque vers l'environnement Crelan. Le département Risk Management suit de près ce programme d'intégration et de migration. Il est également important que la banque intégrée puisse entamer sa transformation immédiatement après la migration. Outre certains projets commerciaux clés (Fronteo crédits logement, Enterprise Risk management, outils numériques), des ressources suffisantes doivent être allouées à la (cyber) sécurité et à l'optimisation et à l'industrialisation des processus AML et KYC.

En plus des risques liés au programme I&M, le **modèle d'entreprise** de la Banque représente un risque notable. Si la simplicité du modèle actuel constitue un réel avantage, elle entraîne également un manque de diversification. Par conséquent, la Banque court le risque que des conditions de marché défavorables ou une concurrence accrue sur certains marchés clés (par exemple, les crédits logement ou les produits d'investissement privés) affectent directement et matériellement le revenu net de la Banque. Le contexte macroéconomique influence la rentabilité de la Banque. En effet, elle cible le marché belge des particuliers et convertit l'épargne belge en crédits qui profitent à l'économie belge, principalement des crédits logement et, dans une moindre mesure, des crédits professionnels et des crédits à la consommation. En 2021, la pandémie de Covid-19 avait généré une forte incertitude quant aux conditions macroéconomiques. En 2022, le conflit géopolitique entre la Russie et l'Ukraine a exercé une pression à la hausse sur les prix de l'énergie et a finalement provoqué une augmentation de l'inflation.

L'impact à moyen terme de la pandémie de Covid-19 et des conflits géopolitiques sur la **qualité du portefeuille de crédits** reste incertain.

L'importance d'une bonne gestion de la **position de liquidité** de la Banque a été soulignée cette année par l'émission par le gouvernement fédéral d'un bon d'État d'une durée d'un an. Cela a entraîné des sorties de liquidités dans toutes les banques belges, en partie atténuées par une offre de produits à terme similaires. En outre, le manque de liquidités a été partiellement responsable de la faillite d'un

certain nombre d'établissements de crédit début 2023, tant aux États-Unis qu'en Europe. Le Groupe Crelan dispose de tampons de liquidités et de ressources suffisantes pour les reconstituer, mais il reste vigilant et surveille en permanence la position de liquidité.

L'évolution du **paysage bancaire belge** constitue un élément significatif du risque d'entreprise. Le comportement et les attentes des clients à l'égard de leur partenaire bancaire évoluent. S'il ne s'agit pas tant d'un risque que d'un fait, l'ampleur et la rapidité de ces changements demeurent incertaines. L'utilisation croissante de la technologie et de la numérisation des services bancaires implique également une attention particulière à la sécurité de l'information, au cyber-risque et au risque lié à l'électronique. Par ailleurs, les banques sont de plus en plus confrontées au risque environnemental, social et de gouvernance (ESG), notamment en raison de l'impact négatif du changement climatique et du risque de transition qui y est associé.

L'influence du **cadre réglementaire et fiscal** sur les activités des deux banques est significative. Les modifications des réglementations ou des régimes fiscaux sont susceptibles d'avoir des retombées majeures, en particulier compte tenu de la simplicité de notre modèle d'entreprise et de notre concentration sur un nombre limité d'activités. Par exemple, le plancher réglementaire de 11 points de base sur les comptes d'épargne ou les règles prudentielles de la BNB visant à augmenter les exigences de fonds propres pour les crédits logement ont eu des effets structurels sur les banques de détail qui convertissent l'épargne en crédits logement. Parmi les autres exemples d'évolution des réglementations ou des normes, on peut citer les exigences MREL (exigences minimales pour les fonds propres et les passifs éligibles), la finalisation de Bâle IV, l'IFRS9, l'EMIR (le règlement européen sur les infrastructures de marché), la MiFID II, AMLD IV et V, le RGPD, le DORA (Digital Operational Resilience Act) ainsi que d'éventuelles nouvelles réglementations liées aux monnaies numériques des banques centrales.

En particulier, Crelan et AXA Banque s'engagent à adopter une approche de tolérance zéro en matière de risques de mauvaise conduite et de compliance. À cette fin, nous mettons en œuvre un programme multidisciplinaire à l'échelle de la Banque qui allie

formation, certifications, contrôles et récompenses ou sanctions.

En général, les risques sont suivis et gérés dans le cadre du niveau de tolérance au risque défini par le Conseil d'Administration et conformément à la

gouvernance des risques prescrite (comme décrit ci-dessus dans le chapitre « Le Groupe Crelan, un groupe bancaire sûr »).

## Événements notables après 2023

L'année 2024 a bien commencé pour Crelan, qui a émis avec succès sur le marché, en janvier, une Note senior non privilégiée à huit ans pour un montant de 750 millions d'euros. Cette émission constitue une étape importante dans le développement du programme d'émission de Crelan et soutient l'objectif de ratio MREL de la Banque.

Aucun autre événement notable n'est survenu depuis la date du bilan qui nécessite un ajustement des états financiers consolidés de la société au 31 décembre 2023 ou des notes y afférentes.



# Remerciements

Le premier jour de l'année 2022, grâce à l'acquisition d'AXA Banque, le Groupe Crelan a doublé de taille et est devenu le cinquième groupe financier en termes de total du bilan parmi les banques de détail belges.

Cette acquisition est un nouveau jalon important dans la riche et longue histoire de Crelan. Cette étape ne vise pas la croissance pour la croissance. Il s'agit d'une démarche bien pensée en faveur de Crelan et d'AXA Banque et de leurs clients.

Cette fusion permettra au Groupe Crelan d'investir plus rapidement et plus efficacement dans les services qu'il propose, parce que ces services toucheront deux fois plus de clients.

La mise en commun de nos connaissances et de notre expérience est enrichissante et améliorera sans aucun doute nos services et nos produits.

Dans un premier temps, cette acquisition n'a apporté que peu ou pas de changements pour clients de Crelan et d'AXA Banque. Les deux marques ont continué à opérer séparément sur le marché ; les agences et produits habituels sont restés disponibles.

Depuis 2022, un ambitieux programme d'intégration et de migration a été lancé, dans le but d'intégrer les deux banques au printemps 2024 et de poursuivre toutes les activités sous la bannière Crelan. En 2023, ce processus d'intégration a été soigneusement préparé et suivi par de nombreux collaborateurs des deux entités, afin que la fusion se passe de manière aussi fluide que possible pour les clients.

Nous sommes très fiers de cette nouvelle étape dans le processus de croissance du Groupe Crelan. Nous souhaitons faire honneur à la confiance que nous ont accordée les autorités de contrôle, 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.

Si Crelan a pu franchir cette étape, c'est non seulement grâce à une politique réfléchie, mais aussi grâce aux efforts et au dévouement de nos collaborateurs et à la confiance que nous accordent nos clients et actionnaires coopérateurs.

Au nom de tous les membres des Conseils d'Administration de la SC CrelanCo et de la SA Crelan, nous vous exprimons nos plus sincères remerciements.

## **Luc Versele**

*Président du Conseil d'Administration  
Crelan SA*

## **Benoît Bayenet**

*Président du Conseil d'Administration  
CrelanCo SC*

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

Il peut être consulté sur [www.crelan.be](http://www.crelan.be).

Il est réalisé par le Secrétariat Général et le département Marketing & Communication du Groupe Crelan.

Pour toute information complémentaire, vous pouvez vous adresser à : Eugeen Dieltiens, Secrétaire-Général [general.office@crelan.be](mailto:general.office@crelan.be).

« On peut aller  
très loin en alliant  
esprit d'équipe  
et satisfaction au  
travail »

