

DELEN

PRIVATE BANK



RAPPORT ANNUEL 2017



Sommaire

Delen Private Bank

4	Éditorial
6	Une croissance équilibrée en toutes circonstances
8	Aperçu des marchés 2017
14	Interview de la direction
	« Nous restons confiants pour l'avenir après de beaux résultats en 2017 »
20	Notre philosophie d'investissement
22	Cadelam
28	Numérisation
30	Estate Planning - « Rien de tel qu'une approche durable »
32	Marketing
34	Siège de Gand
36	Delen Luxembourg
38	Partenariats - une passion pour le golf et l'art belge
40	Analyse juridique - le poids des réformes
44	Maîtrise des risques
46	Gestion discrétionnaire et clientèle institutionnelle

Regard sur Delen Private Bank

Madame,
Monsieur,

Nous vous présentons le tout nouveau rapport annuel 2017, qui comprend quelques nouveautés. La direction et les collaborateurs de la Banque y dévoilent les dernières activités de la Banque et les départements vu de l'intérieur.

L'année 2017 a été particulièrement intense. Nos clients ont pu recueillir les fruits de l'enthousiasme des marchés. L'annonce de nouvelles réglementations, dont la taxe sur les comptes-titres, MiFID II et la réforme du droit successoral, a parfois suscité des questions. Mais avec l'expérience et l'expertise dont nous disposons, nous sommes parvenus à éviter les pièges et à identifier les opportunités.

La croissance de Delen Private Bank s'est traduite en 2017 par un flux dynamique de nouveaux clients, de nouveaux collaborateurs et de nouveaux sièges. Notre philosophie semble convaincre : une gestion de patrimoine pleine de bon sens, qui fait la part belle à la relation personnelle et durable avec nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et nos partenaires.

La Banque poursuit en outre ses efforts en vue de procurer à ses clients l'accompagnement le plus adapté, aujourd'hui, comme demain. Elle suit pour cela deux axes complémentaires : le service orienté selon les souhaits de la clientèle et la numérisation (pour l'efficacité du service). Tous deux sont essentiels pour procurer un service de qualité. La Banque continue aussi de renforcer et d'harmoniser la structure du groupe, pour que chaque entité puisse se développer au mieux.

Sur les marchés boursiers, les premiers mois de l'année 2018 ont été mouvementés : tantôt optimistes, voire euphoriques ; tantôt attentistes, voire nerveux. C'est dans ce genre de circonstances que la prudence et le bon sens montrent tout leur intérêt. Nous nous préparons à vivre une année passionnante et à collaborer étroitement avec nos clients, notre personnel et nos partenaires.

Bonne lecture !

Jacques Delen
Président du Conseil d'administration



Jacques Delen

Chiffres clés
et perspectives

Delen Private Bank

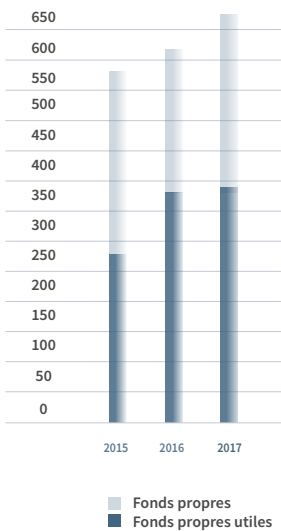
Une croissance équilibrée
en toutes circonstances

Chiffres clés

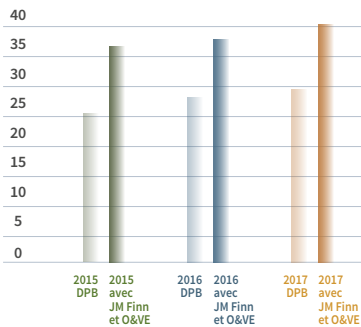
En 2017, le Groupe Delen a poursuivi sa croissance équilibrée.

Grâce à sa spécialisation en gestion de patrimoine et en Estate Planning tant pour les particuliers que pour les clients institutionnels, le groupe s’est imposé comme une valeur sûre en Belgique, au Luxembourg et en Suisse (Delen Private Bank SA), aux Pays-Bas (Oyens & Van Eeghen SA) et au Royaume-Uni (JM Finn & Co Ltd). Fin 2017, le montant des actifs gérés s’élevait à 40,5 milliards d’euros.

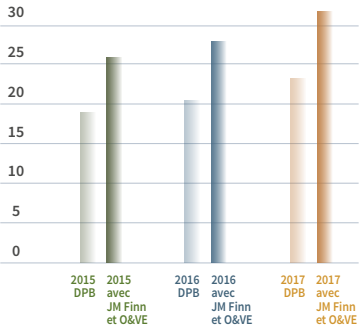
Fonds propres (Mio €)



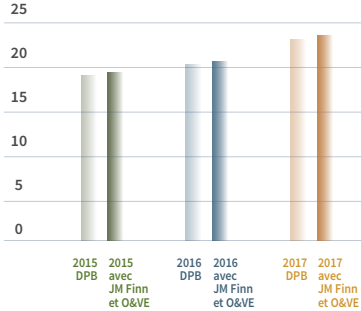
Capitaux confiés (Mia €)



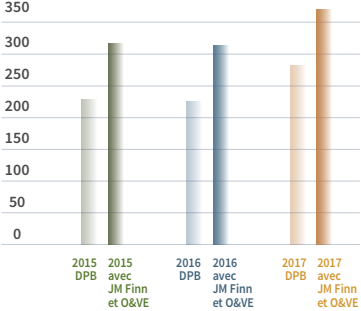
Dont capitaux en gestion (Mia €)



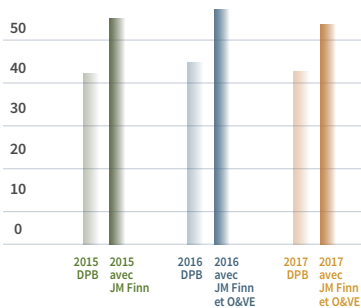
Dont sicav du groupe Delen (Mia €)



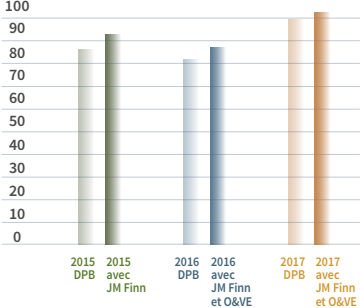
Revenus bruts d'exploitation (Mio €)



Ratio cost-income (%)



Bénéfice net (part du groupe) (Mio €)



Perspectives 2018

Delen Private Bank s’en tient à sa philosophie d’investissement équilibrée et est convaincue que cette approche fera la différence à long terme. Delen Private Bank (Belgique, Luxembourg et Suisse), JM Finn (Royaume-Uni) et Oyens & Van Eeghen (Pays-Bas) poursuivent leurs efforts en vue d’attirer de nouveaux capitaux, en se concentrant sur les régions où leur notoriété est en croissance.

Grâce aux perspectives économiques favorables, Delen Private Bank entame 2018 avec une bonne dose d’optimisme,

mais non sans précautions. En effet, les valorisations des actions incitent à une certaine prudence, car les marchés sont sensibles à une évolution des taux et aux tensions géopolitiques. Delen Private Bank s’efforce de profiter au mieux de l’évolution des marchés en les suivant de près, afin de protéger le patrimoine de ses clients et de leur assurer un rendement à long terme.

En plus des initiatives visant à renforcer le modèle économique de JM Finn et à intégrer davantage Oyens & Van Eeghen, le Groupe Delen analyse d’autres opportunités de croissance externe. Le groupe est persuadé que son modèle

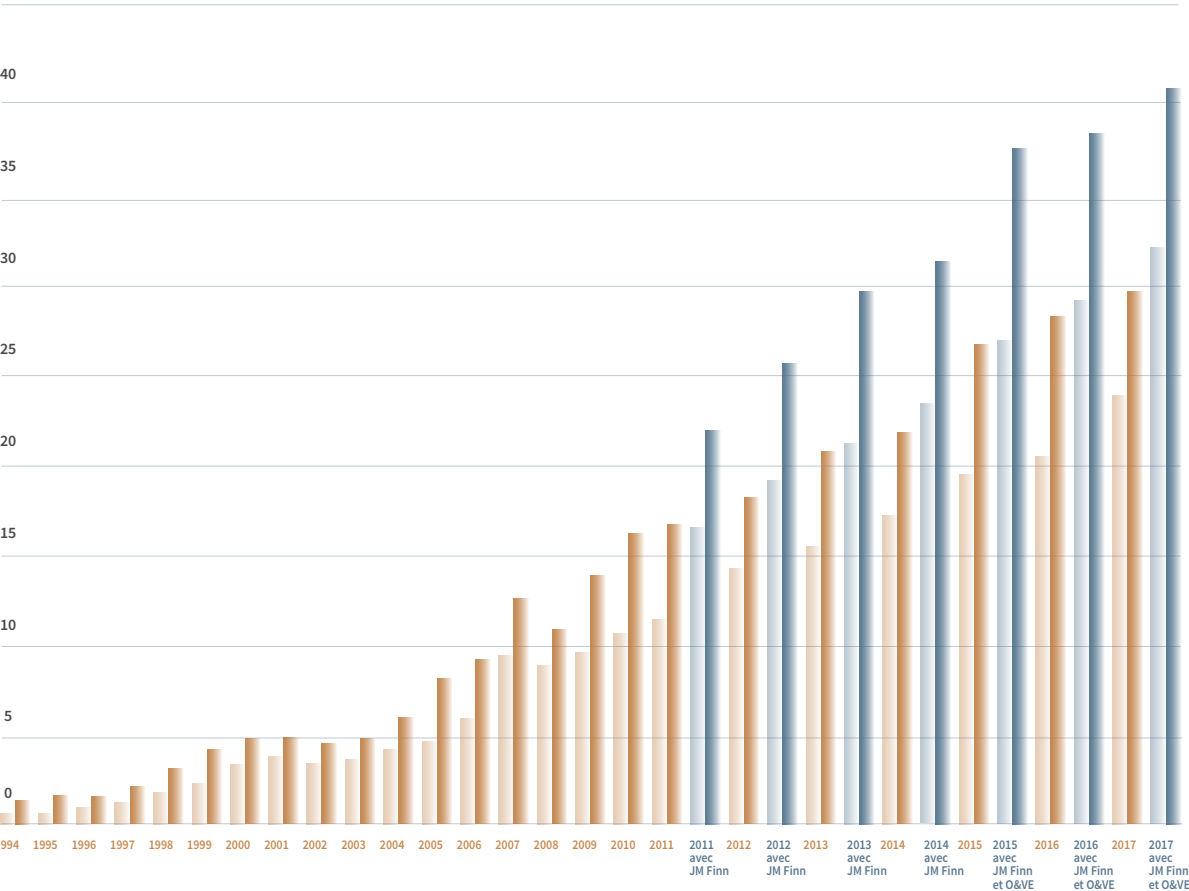
”

Le modèle économique éprouvé de Delen Private Bank peut parfaitement s’appliquer à d’autres marchés.

économique, qui se développe fortement en Belgique, peut parfaitement s’appliquer aux autres marchés où il est implanté.

- Total des actifs confiés à Delen Private Bank
- Actifs en gestion discrétionnaire auprès de Delen Private Bank
- Total des actifs confiés, avec JM Finn et Oyens & Van Eeghen
- Actifs en gestion discrétionnaire, avec JM Finn et Oyens & Van Eeghen

Mia €





Aperçu des marchés 2017

Delen Private Bank

2017 : un scénario idéal « Boucle d'Or »

Durant toute l'année 2017, les conditions économiques ont été idéales, à l'image du conte de « Boucle d'Or » où la jeune fille choisit, dans la maison des ours, le bol de porridge, ni trop chaud ni trop froid, la chaise, ni trop haute ni trop basse, le lit, ni trop grand ni trop petit, soit juste comme il faut. En effet, le scénario de 2017 s'est avéré parfait, avec une reprise économique synchronisée partout dans le monde, soutenue par une croissance du commerce international, de la consommation, de l'emploi et des investissements.

Croissance, certes, mais sans surchauffe : l'inflation restant obstinément basse, de même que les taux d'intérêt à long terme. À court terme, les banques centrales en Europe et au Japon sont toujours accommodantes. Aux États-Unis, le resserrement monétaire reste très modéré, alors que son économie est la plus avancée dans le cycle de reprise.

La surprise est venue de la faiblesse du dollar américain. Alors qu'en 2016 certains parlaient d'un retour vers la parité euro-dollar, ce dernier a perdu 14 % en 2017 face à l'euro, pour se diriger vers un niveau de 1,20. La raison de ce mouvement ? Une certaine déception face au maigre bilan de la première année de Mr Trump, mais surtout des nouvelles très positives en Europe. Aussi, l'échec du mouvement populiste aux Pays-Bas, la victoire électorale de Mr Macron contre Mme Le Pen en France et le retour de la grande coalition de Mme Merkel en Allemagne augurent une nouvelle ère de stabilité politique en Europe, face à un populisme en perte de vitesse. Ce sont donc de bonnes

nouvelles politiques qui s'illustrent par un regain de vitalité économique à tous les niveaux (consommation, investissement, exportations, résultats des entreprises, etc.).

Ce brillant contexte macroéconomique a conforté les marchés actions, mais sans euphorie. Ramenés en euros, ils ont progressé de 5,4 % au niveau mondial, de 6,5 % dans la zone euro, tandis que les taux d'intérêt demeuraient stables.

Le retour du politique

L'année 2016 avait été marquée par le retour en force de l'influence du politique sur les marchés. En 2017, l'enjeu majeur était le futur de la construction européenne face à la montée des populismes et séparatismes. La défaite des populistes aux Pays-Bas et en France, l'élection de Mr Macron et la reconduction de la grande alliance en Allemagne ont insufflé un vent d'optimisme à l'Europe, ce qui se traduit déjà dans les chiffres de croissance constamment revus à la hausse. Quant aux velléités d'indépendance de la Catalogne, elles ont finalement été maîtrisées et l'ordre constitutionnel maintenu. Au niveau des grandes réformes, autant Mr Macron a réussi à réformer le Code du travail, sans grand trouble social (ce qu'aucun de ses prédécesseurs n'avait pu réaliser), autant Mr Trump s'est laissé enliser politiquement et n'a pas pu mener à bien sa réforme du régime de sécurité sociale (« Obamacare ») ; il n'a heureusement pas plus réussi à mettre en place les politiques protectionnistes extrêmes qu'il avait annoncées. Il a par contre réussi à arracher un vote en fin d'année en faveur d'une réforme fiscale

avantageuse pour les entreprises, ce qui va booster leurs résultats (de l'ordre de + 10 %).

Au Royaume-Uni, Mme May a vu son influence décroître avec la perte de sa majorité absolue lors des élections anticipées de juin. Les négociations du Brexit se poursuivent dès lors de manière chaotique, illustrant cette faiblesse politique. L'économie britannique en souffre déjà, sans que cela n'affecte le reste de l'Europe.

Si le Brexit continue sur sa voie, l'Europe occidentale semble avoir contré la vague de populisme. La situation n'est toutefois pas simple en Europe de l'Est. En Pologne, le parti nationaliste PiS, soutenu par plus d'un tiers de la population, est très eurosceptique. Les dernières décisions politiques vont souvent à l'encontre de la politique européenne, ce qui pousse la Commission européenne à prendre des sanctions à son égard. Certains observateurs voient déjà la possibilité d'un Polexit.

”
En 2017, les conditions économiques se sont révélées idéales.

”

En Europe, l'agenda 2018 sera dominé par les négociations du Brexit et par le plan de réforme de l'Union proposé par Mr Macron.

Au Moyen-Orient, le choix des États-Unis d'appuyer l'Arabie Saoudite et les sunnites au détriment de l'Iran et des chiites va contribuer à polariser la situation politique et à exacerber les tensions ; un risque d'affrontement violent n'est pas à exclure, de même qu'en Extrême-Orient avec l'incontrôlable président de la Corée du Nord (bien que les dernières nouvelles aillent plutôt dans le sens d'un certain apaisement).

En Europe, l'agenda 2018 est dominé par les négociations du Brexit et par la discussion du plan de réforme de l'Union proposé par Mr Macron, axé sur la solidarité et la relance budgétaire. Les élections italiennes, avec l'évolution du mouvement populiste « Cinque Stelle », et l'émergence du nationalisme à l'Est seront également des points d'attention.

L'économie mondiale

Les pays du sud de l'Europe ont fait un pas en avant, avec un retour sur le marché obligataire de la Grèce et du Portugal, notamment. De leur côté, l'Espagne et l'Italie ont entrepris une opération d'assainissement de leur secteur bancaire, qui était plus que nécessaire. Au total, quatre banques ont été fermées et le spectre d'une crise bancaire s'efface. Le principal problème du sud de l'Europe reste toutefois le chômage des jeunes, encore très élevé (38 % en Espagne et 40 % en Grèce). Si les mesures entreprises par la BCE en la matière semblent porter leurs fruits, le rythme d'amélioration se révèle lent.

La Chine continue d'inquiéter par la croissance du volume de crédits. Les dernières mesures pour diminuer ce phénomène ne rencontrent pour le moment que peu de succès, mais, ici aussi, la patience est mère de vertu. De fait, passer d'une économie basée sur l'exportation à une économie axée sur la consommation intérieure risque de durer quelques années encore.

Avec une croissance forte (estimée à 6,7 % par le FMI pour 2017), l'Inde fait face à une certaine pression sur les prix, et donc à une inflation en hausse. L'année avait aussi été marquée par la démonétisation - retrait d'espèces en circulation pour lutter contre l'économie noire.

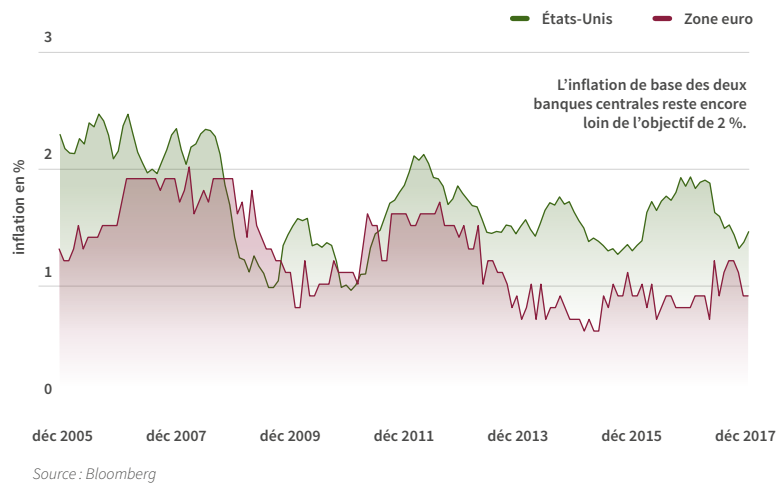
Les défis sont importants et la volatilité reste d'actualité, mais les perspectives de croissance à long terme sont positives.

En Amérique du Sud, les pays ont été confrontés à des pressions sociales ou à des difficultés politiques, notamment des scandales de corruption au Brésil, mais ces économies ne se sont pas laissées impressionner et les résultats boursiers (en euros) sur l'année affichent de belles performances.

Sur le plan économique, tous les astres sont donc alignés ; les perspectives de croissance sont sans cesse revues à la hausse par les organismes internationaux tels que l'OCDE, le FMI et les banques centrales. En 2017, la croissance du PIB a atteint 2,4 % en Europe, 2,2 % aux États-Unis, 1,5 % au Japon et 3,6 % au niveau mondial. Cette croissance devrait se renforcer encore en 2018 et tendre vers les 4 % au niveau mondial, renouant avec les belles années d'avant la crise de 2008. Pour la première fois depuis plus de dix ans, toutes les régions sont synchrones et contribuent à une croissance particulièrement robuste.

Rappelons que durant les dix dernières années, c'est d'abord la Chine et les pays émergents qui ont endigué la récession des pays développés ; le relais a ensuite été

Inflation de base



pris par les États-Unis, alors que l'Europe retombait en récession (2011-2013), avant que la Chine et les pays émergents ne s'essouffent à leur tour (2015-2016). À présent, la reprise est bien répartie et s'installe de manière plus durable grâce à la reprise des investissements et du commerce international.

La politique monétaire et l'inflation

La situation est paradoxale : alors que la conjoncture mondiale est au beau fixe et que le chômage recule partout, les banques centrales des pays développés sont toujours en mode de stimulation monétaire extraordinaire. Seule la Fed (banque centrale américaine) a poursuivi son très progressif resserrement monétaire (+ 1 % en 2017) entamé voici deux ans, alors que le plein-emploi y est atteint.

De fait, l'inflation reste obstinément basse ; elle refuse d'atteindre la barre des 2 % aux États-Unis (malgré la perte de valeur de 14 % du dollar américain) et se maintient entre 1 et 1,5 % dans la zone euro. La BCE (banque centrale européenne) vient de reconnaître qu'elle n'atteindra pas son objectif de 2 % d'inflation d'ici 2020.

La faiblesse persistante de l'inflation est difficile à comprendre : plusieurs explications sont avancées, telles que la mondialisation, l'abondance du pétrole, la numérisation et « l'amazonisation »

de l'économie - Amazon étendant son spectre à d'autres segments de consommation fait plonger les prix. Vu l'expérience des dernières années, les acteurs économiques anticipent une faible inflation pour les années à venir, ce qui n'incite pas les entreprises à augmenter leur prix ni les syndicats à demander de fortes augmentations de salaire.

Cette tendance semble toutefois arriver à un point d'inflexion : la hausse des salaires américains vient de franchir la barre de 3 % (sur base annuelle) tandis que IG métal, un des principaux syndicats allemands, vient d'obtenir une hausse salariale d'environ 3,5 % dans le secteur métallurgique.

De plus, au niveau des banques centrales, Jerome Powell qui succède à Janet Yellen, à la tête de la Fed, entend poursuivre la hausse graduelle des taux. De son côté, la Bank of England estime les fondamentaux économiques suffisamment forts pour une très légère hausse de taux (0,25 %), et ce, malgré les incertitudes liées au Brexit. Et si la BCE reste prudente vu le taux d'inflation encore bas, elle devrait cependant resserrer très progressivement sa politique monétaire au cours de l'année à venir. Les banques centrales des pays développés, qui ensemble étaient toujours nettes acheteuses d'actifs financiers (et ce depuis 2008), vont donc devenir nettes vendeuses à partir de 2018.

La conjonction d'un renforcement de l'inflation et d'un courant vendeur d'obligations par les banques centrales est susceptible d'avoir un impact sur les taux d'intérêt, qui sont d'ailleurs repartis à la hausse en ce début 2018.

Globalement, les conditions monétaires devraient donc connaître un durcissement en 2018, ce qui pourrait peser sur la valorisation des actifs (actions, immobilier et obligations).

Les marchés financiers

Contrairement au consensus qui prévalait fin 2016, l'euro s'est considérablement renforcé en 2017 par rapport à toutes les devises, particulièrement au dollar américain (+ 14 %). Le resserrement de la politique monétaire américaine devait apporter un soutien au dollar, alors que les autres banques centrales maintenaient leur taux à court terme à zéro, voire en négatif (- 0,40 % en zone euro). Les bonnes surprises au niveau politique et économique en Europe, autant que la faiblesse et l'incohérence politiques aux États-Unis, ont joué en faveur de l'euro. Le gouvernement américain n'a d'ailleurs pas fait mystère de son souhait de voir le dollar s'affaiblir pour stimuler la production américaine - sans beaucoup de succès, le déficit commercial américain continuant à s'accroître (+ 12 % en 2017).



Ce renforcement de l'euro a pesé sur l'évolution des bourses européennes, en dépit de la forte progression des résultats des entreprises (+ 16 % en moyenne). Ramenée en euro, la performance de la bourse européenne (+ 6,5 % pour l'Eurostoxx 50) dépasse celle de la bourse américaine (+ 4,8 % pour l'indice S&P500) et de l'indice mondial (+ 5,4 % pour l'indice MSCI World). L'Asie se démarque, avec une hausse de 8,2 % au Japon (indice Nikkei) mais surtout de 21,7 % dans l'Asie hors Japon (indice MSCI ex Japan).

Les rendements des obligations d'entreprise, surtout celles avec une notation plus faible, ont encore reculé en 2017. La prime de risque (supplément de rendement par rapport à une obligation d'État) qu'offre ce type d'investissement se réduit, ce qui le rend donc beaucoup moins attractif.

Le prix du pétrole est resté très volatil en 2017. Il termine toutefois l'année sur une remontée de 17 %, grâce aux accords de limitation de production de la Russie et de l'OPEP. La reprise de la conjoncture en Chine a également favorisé l'évolution des prix des autres matières premières.

Perspectives 2018

Les perspectives économiques sont très favorables pour l'année 2018 (et 2019 également). Les risques

viendraient principalement de tensions géopolitiques (Iran, Syrie, Corée...) ou de mise en place de mesures protectionnistes (États-Unis). Une brusque remontée des taux d'intérêt, couplée à une chute des bourses, pourrait également freiner cette expansion.

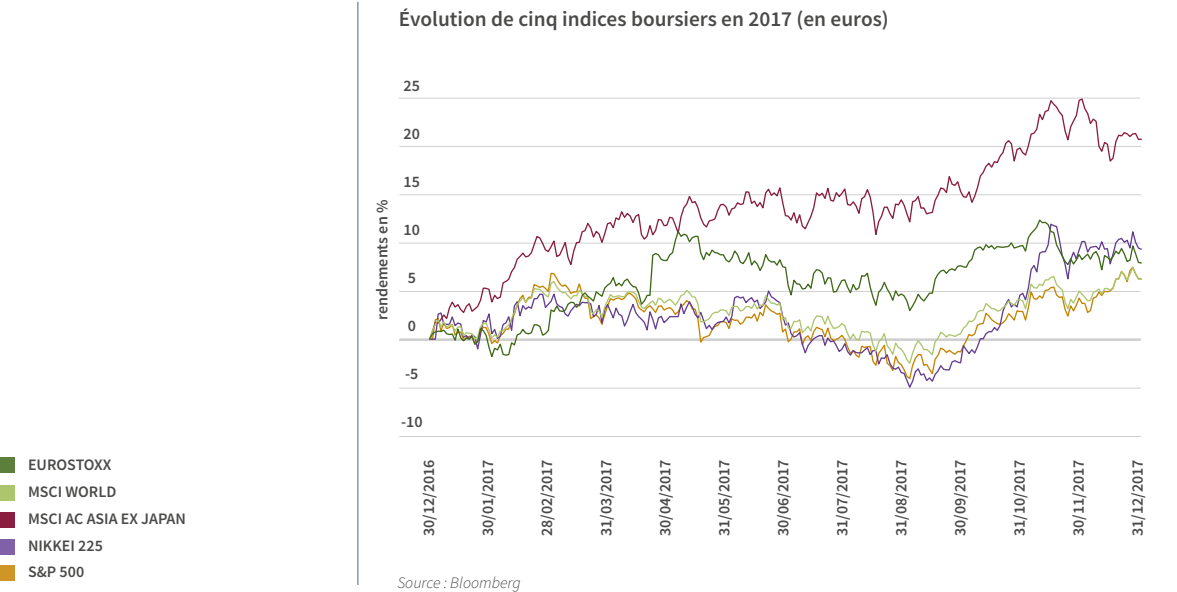
Certains signes montrent que l'inflation pourrait refaire son apparition, entraînant une hausse des taux d'intérêt et incitant les banques centrales à durcir leur politique monétaire. Le scénario le plus probable reste toutefois une remontée très progressive des taux, avec un impact limité pour les actions grâce à une poursuite de la croissance des bénéfices des entreprises, dans le sillage de la bonne conjoncture générale. Mais des mouvements brusques amplifiés par des ventes « des mains faibles » (investisseurs moins expérimentés qui auraient investi tardivement dans les marchés boursiers) ne sont pas à exclure.

Bien que nous considérons encore aujourd'hui que les actions - surtout sur le marché européen - constituent le meilleur investissement (vu les faibles rendements obligataires), la prudence nous incite à ne pas surpondérer cette classe d'actifs (sauf dans les stratégies plus défensives, en raison du manque d'alternative). Au niveau obligataire, nous conservons une duration très faible pour nous prémunir contre

une hausse des taux qui devient de plus en plus probable, surtout pour les émetteurs souverains. Nous limitons également nos investissements en obligations hybrides (obligations perpétuelles, à haut rendement ou convertibles) dans la mesure où le supplément de rendements qu'elles offrent ne permet plus de compenser le risque de crédit et le risque d'illiquidité de ces instruments.

En dépit de la forte progression de l'euro en 2017, nos actions hors de la zone euro ont connu une performance positive grâce à la hausse des bourses qui a plus que compensé la baisse des devises. Cela nous a confortés dans notre stratégie de maintenir une large diversification monétaire dans les portefeuilles. Les premières tendances des marchés en 2018 - remontée des taux souverains, faiblesse des bourses, fléchissement de l'euro - confortent cette politique de prudence.

”
Les premières tendances des marchés en 2018 - remontée des taux souverains, faiblesse des bourses, fléchissement de l'euro - confortent notre politique de prudence.





De g. à dr. : René Havaux, Arnaud van Doosselaere et Paul De Winter

Retour sur 2017 et perspectives 2018 pour la Banque

Delen Private Bank

En 2017, les tensions géopolitiques ont provoqué quelques soubresauts des marchés, mais les bourses ont finalement affiché une performance satisfaisante. Le début de 2018 a toutefois réveillé les craintes des investisseurs. Comment Delen Private Bank se positionne-t-elle dans cet environnement ? Paul De Winter, René Havaux et Arnaud van Doosselaere ont la parole.

”

Vu les problèmes de mobilité en Belgique, nous ouvrons de nouveaux sièges pour rester proches de nos clients.

Paul De Winter

« Nous restons confiants pour l'avenir après de beaux résultats en 2017 »

Paul : « Pour nous, l'année 2017 a été très bonne, en matière d'inflow (apport de capitaux), de maîtrise d'outflow (sortie de capitaux) et de croissance de l'entreprise. Nos rendements ont été, quant à eux, robustes. Aujourd'hui, les fondamentaux économiques restent également favorables, malgré un début d'année sous pression. Nous sommes donc confiants pour la suite de 2018. »

Arnaud : « L'année 2017 a de fait été très bonne, avec un inflow record. Quarante à cinquante pour cent de celui-ci proviennent de nos sièges régionaux : nos implantations historiques de Bruxelles et Anvers ne sont pas les seules à contribuer à notre succès. C'est un effort collectif qui est notamment dû à notre politique de proximité, avec l'ouverture de trois nouveaux sièges l'année dernière : en Campine, à Louvain et à Namur. La mobilité en Belgique est actuellement un vrai problème pour une majorité de nos clients et nous y apportons une solution. »

Paul : « Auparavant, un client de Turnhout n'hésitait pas à venir au siège d'Anvers. Aujourd'hui, à cause d'une circulation trop dense, il lui faut souvent plus de deux heures pour y parvenir, ce qui nous a poussés à ouvrir un bureau en Campine. La même logique est à l'origine de notre nouveau siège à Knokke, que nous avons inauguré lors des vacances de Pâques 2018. »

René : « Cette approche est d'autant plus importante qu'actuellement, nous voyons peu d'opportunités de reprises intéressantes en Belgique. Lors d'une reprise, seul un quart, en moyenne, des clients se trouve en gestion discrétionnaire, les trois quarts restants ne sont pas vraiment en ligne avec notre stratégie. Par contre, 92 % de nos nouveaux clients optent pour la gestion discrétionnaire, ce qui rend l'ouverture d'un nouveau siège beaucoup plus qualitative pour Delen Private Bank. »



Paul De Winter

”

En 2017, nous avons engagé pas moins de 45 personnes, dont de plus en plus de juniors, car ils sont gage d'avenir pour le développement de notre entreprise.

René Havaux

Quel est l'intérêt des clients ?

Arnaud : « Cette volonté de proximité est intrinsèquement liée à notre orientation client. Nous entendons servir au mieux leurs intérêts. Cela passe notamment par notre mode de rémunération du personnel (sans bonus individuel) qui nous permet d'éviter les conflits d'intérêts et offre une certaine liberté aux clients. Ainsi, si un client préfère un autre siège de Delen Private Bank, nous favorisons ce transfert. »

Paul : « Nous sommes également fiers de pouvoir dire que notre outflow reste sous contrôle. En 2017, il était même historiquement bas. Ces capitaux sortants comprennent notamment les achats immobiliers, les donations et les dépenses quotidiennes. C'est pour nous une preuve de reconnaissance de la part de nos clients et cela confirme les bons résultats de l'enquête de satisfaction effectuée en mars-avril 2017. Notre score NPS (Net Promotor Score) était particulièrement bon avec 47, alors que la moyenne du secteur bancaire est bien plus faible. Ce score mesure la tendance du client à recommander une entreprise à ses proches et oscille de + 100 à - 100, ce qui nous place dans la partie supérieure. »

René : « En matière de satisfaction client, nous accordons une importance accrue au contact personnel. Le principal objectif que nous fixons aux chargés de relation est de voir deux à trois clients par jour. Nous ne leur imposons aucun autre objectif en termes de produits

ou de chiffres et le reporting à la direction se fait toujours par siège. C'est donc agréable pour le client d'avoir un chargé de relation vraiment disponible et à l'écoute. Comme évoqué, notre système de rémunération ne prévoit pas de bonus individuel. À capitaux égaux, cette stratégie garantit donc une égalité de traitement entre les clients (notamment en termes de frais), ce qui est rare dans le secteur. »

Vous parliez également des rendements et de la croissance de la Banque...

Paul : « Depuis plus de six ans d'affilée et malgré les défis auxquels nous faisons face, nos rendements sont chaque année positifs et robustes. »

Arnaud : « Ces derniers sont le résultat du travail d'équipe de Cadelam, notre filiale qui gère les fonds, dont l'équipe est renforcée chaque année. Les compétences de chaque collaborateur sont différentes, ce qui leur permet ensemble d'effectuer toutes les tâches nécessaires à la gestion de fonds diversifiés. Par le passé, beaucoup ont vanté les mérites de l'architecture ouverte en matière d'investissement (achat de fonds de tiers). Notre seul métier étant la gestion de fortune, nous privilégions la gestion des équipes pluridisciplinaires et qualifiées de Cadelam pour les fonds patrimoniaux. Cela nous permet d'éviter les superpositions de frais. En obligeant plus de transparence en matière de rétrocessions, MiFID II nous donne d'ailleurs raison. »

René : « Plusieurs équipes ont aussi vu leur effectif progresser. En 2017, nous avons engagé pas moins de 45 personnes, tous départements confondus. Et notre croissance se poursuit en 2018. Delen Private Bank compte actuellement 360 personnes. »

Paul : « Le département Informatique continue d'occuper une place prépondérante dans notre recrutement. Nos clients peuvent voir leurs efforts tous les jours, aujourd'hui, grâce à l'application Delen et, demain, grâce à d'autres projets, par exemple en planification patrimoniale. Quoi qu'il en soit, la

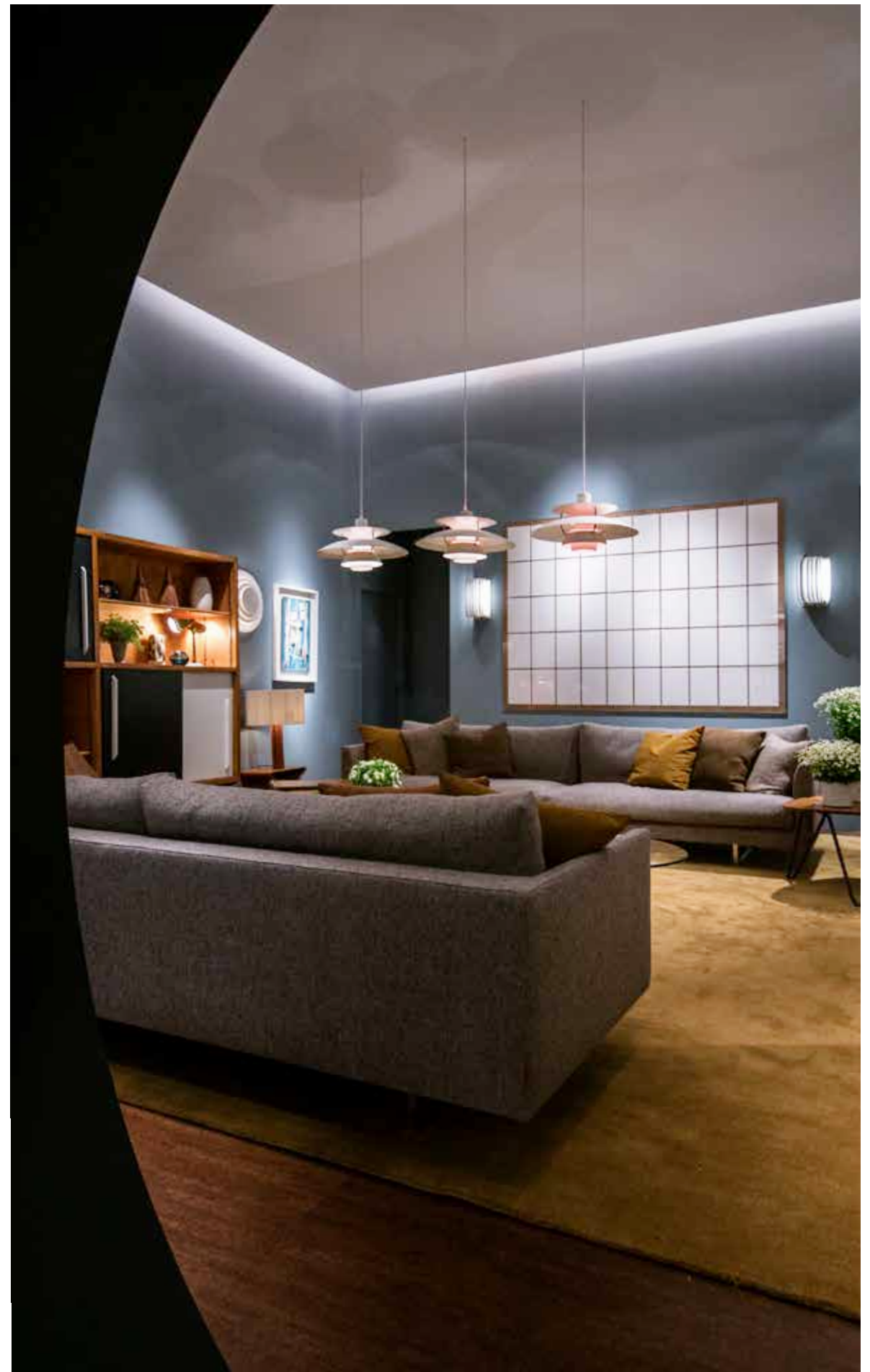
numérisation est plus que jamais d'actualité et nous entendons rester en première ligne, comme le démontre le prix de *Best Digital Private Bank* de Belgique gagné l'année passée. » (à découvrir en page 29)

Arnaud : « L'un des autres projets informatiques concerne la charge administrative, qui est toujours plus importante, notamment à cause des exigences réglementaires comme MiFID II ou les lois anti-blanchiment. L'automatisation des procédures administratives allégera la tâche de chacun et libérera du temps pour davantage rencontrer et servir les clients. »

René : « Nous engageons aussi de plus en plus de profils juniors. Ces derniers suivent des formations dans différents services et deviennent polyvalents, tout en pouvant à terme se créer une carrière au sein de la Banque. Notre moyenne d'âge diminue d'ailleurs en conséquence. La jeunesse est gage de continuité et d'avenir pour le développement de notre entreprise. »



René Havaux





Arnaud van Doosselaere

Comment la continuité s'illustre-t-elle dans votre travail de tous les jours ?

Paul : « D'abord, la continuité passe par la relation de confiance qui se construit au fil des années entre le client et son chargé de relation. Elle s'illustre aussi dans notre service d'Estate Planning. Nous venons de remporter le prix Euromoney de *Best Succession Planning Advice and Trusts* en Belgique (NDLR : à découvrir en page 31). Si la relation entre le gestionnaire et le client est importante, celle avec l'estate planner l'est tout autant. Nous encourageons nos clients à rencontrer un juriste patrimonial dès les premiers contacts. Il faut de la continuité dans la relation commerciale. »

Arnaud : « En matière de planification patrimoniale, nous suivons l'évolution de la vie du client et de sa famille. Nous avons, par exemple, organisé des séances d'informations à destination de nos jeunes clients ou des (petits-)enfants des moins jeunes. Nous les aidons à préparer leur avenir financier, tout en maintenant un lien à travers les générations. »

René : « Nos équipes comptent de nombreux estate planners, avec une moyenne d'un juriste patrimonial pour quatre chargés de relation. Ce ratio est harmonieux et nous permet d'avoir un bon suivi des dossiers. L'ancienneté moyenne de nos équipes commerciales est d'ailleurs assez élevée - malgré l'arrivée de la nouvelle génération - et nous avons la chance d'y observer très peu de départs. »

En 2017, MiFID II a fait couler beaucoup d'encre. Comment l'avez-vous vécu ?

René : « La charge de travail supplémentaire a été importante, mais je pense que nous avons relevé le défi. Nous remercions d'ailleurs chaleureusement nos équipes qui y ont toutes contribué. Il faut toutefois avouer que notre modèle de gestion discrétionnaire répond largement aux exigences de MiFID II, la charge administrative y étant moins lourde. Cela nous a permis d'avancer pas à pas, alors que plusieurs de nos concurrents étaient encore en train de se tourner vers ce type de gestion. »

Paul : « Il y a quelques années, tout le monde voyait MiFID II comme une menace. Aujourd'hui, nous estimons que c'est aussi une source d'opportunités. De fait, la transparence qui est un des grands axes de cette réglementation européenne a toujours fait partie de nos valeurs fondamentales. Nos frais ont toujours été clairement mentionnés et les clients n'ont pas de mauvaises surprises en la matière. La transparence de nos coûts devient aujourd'hui un argument commercial. »

Arnaud : « Et même si les changements liés à MiFID II sont progressivement intégrés, le défi réglementaire continue... En 2018, nous devons également nous intéresser à GDPR, la réglementation en matière de protection des données personnelles, qui va occuper de nombreux secteurs. »

Comment envisagez-vous 2018 ?

Arnaud : « Nous sommes demandeurs de stabilité, notamment en matière de pression fiscale sur l'épargne. Nous commençons à toucher les limites de l'équilibre entre charge fiscale et rendements. Heureusement, nous avons aussi vu un rééquilibrage de la taxation du travail, mais il importe surtout d'avoir de la continuité, de la stabilité et de la simplicité pour les clients. »

Paul : « L'avenir est aussi fait de nombreux projets avec, notamment, les travaux de rénovation du 184 de la Jan Van Rijswijcklaan à Anvers qui

ont commencé au printemps 2018. Nous espérons pouvoir réintégrer ces bâtiments en 2021. Et si, à Louvain, nous recevons déjà des clients dans nos bureaux temporaires, nous prévoyons l'ouverture du siège officiel au numéro 140 de la Bondgenotenlaan en septembre 2018. »

René : « Nous recherchons de la sérénité pour nos clients. Aujourd'hui, beaucoup s'interrogent sur le caractère responsable des investissements. Depuis toujours, la durabilité fait partie de notre ADN. Actuellement, nous intégrons les paramètres ESG (environnement, société et gouvernance) au processus d'investissement. Nous respectons également les listes d'exclusion de la FSMA (Financial Services & Markets Authority) et de la BEAMA (Belgian Asset Managers Association) et suivons les listes de six organismes de référence en matière de SRI (Socially Responsible Investing), dont le fonds de pension norvégien. Toute notre gestion se veut responsable, nos clients peuvent avoir la conscience tranquille. »

Paul : « Depuis le début de l'année, les marchés sont sous pression, influencés par l'incertitude des investisseurs, la hausse de l'euro face au dollar, les divers développements politiques et l'accélération du resserrement monétaire. Certes, une hausse des taux peut ébranler les marchés à court terme. Mais une hausse des taux modérée et progressive est avant tout le signe de la reprise de l'économie, qui devrait à moyen-long terme avoir des effets plus que positifs. Tous les indicateurs de croissance économique semblent de plus être au vert au niveau mondial, avec des sociétés saines et rentables ainsi que de la croissance bénéficiaire. Nous restons donc relativement confiants dans l'avenir. Affaire à suivre ! »



”

L'automatisation des procédures administratives libérera du temps pour davantage rencontrer et servir les clients.

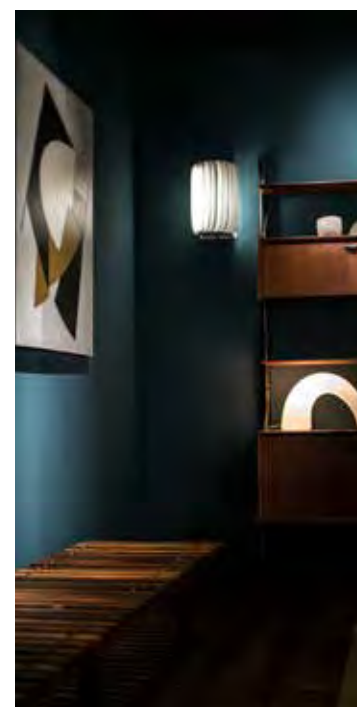
Arnaud van Doosselaere



Notre philosophie d'investissement

Delen Private Bank

Les cinq fondements de notre philosophie d'investissement



La philosophie de Delen Private Bank tient en peu de mots : « une gestion de patrimoine pleine de bon sens ». Nous traduisons cet engagement en cinq lignes d'action :

- 1 une stratégie dynamique et réfléchie à long terme
- 2 la croissance équilibrée et la protection du patrimoine
- 3 des solutions simples et transparentes
- 4 une relation personnalisée et durable avec nos clients
- 5 une approche intégrée de gestion et de planification de patrimoine

Nous voulons ainsi rassurer nos clients et leur procurer la plus grande tranquillité d'esprit possible sur le plan financier, aujourd'hui comme demain.



Cadelam
Delen Private Bank

Capfi Delen Asset Management et Cadelux 2017

Au sein du groupe Delen, Cadelam (Capfi Delen Asset Management SA) et Cadelux SA assurent la gestion administrative, la gestion financière et la gestion des risques des fonds dont la promotion est essentiellement assurée par Delen Private Bank. Cadelam et Cadelux sont des sociétés de gestion de fonds agréées par la FSMA (Belgique) et par la CSSF (Luxembourg).

Cadelam et Cadelux sont des prestataires de services qui gèrent une cinquantaine de compartiments répartis entre 15 sicavs. Ces fonds totalisent environ 26,5 milliards d'euros d'actifs. Outre leur rôle de société de gestion, ces deux sociétés assurent la gestion financière des fonds du Groupe Delen ainsi que la gestion administrative et la gestion des risques des fonds de la gamme Delen, entre autres.

Delen Private Bank construit les portefeuilles clients selon le profil de risque, à l'aide de fonds d'actions, de fonds obligataires et de fonds monétaires, mais aussi, et surtout de fonds mixtes. Ceux-ci sont également appelés fonds patrimoniaux, puisque le client y a souvent investi une partie substantielle de son patrimoine mobilier. On peut considérer un fonds patrimonial comme une « enveloppe » efficiente contenant différentes actions et obligations que le client peut vendre ou acheter quotidiennement, en toute flexibilité, selon ses besoins. Des équipes spécialisées en assurent la gestion et l'administration.



De g. à dr. : Michel Vandekerckhove (Président), Patrick François, Chris Bruynseels et Gregory Swolfs, comité de direction de Cadelam (Capfi Delen Asset Management)

”

Delen Private Bank construit les portefeuilles clients selon le profil de risque, en utilisant plusieurs types d’actifs.

Cadelam dispose d’une équipe de 12 gestionnaires de portefeuille et d’analystes chargés de la gestion financière de ces fonds. Avec Cadelux et Delen Private Bank Luxembourg SA, Cadelam dispose aussi de 16 comptables spécialisés, responsables notamment de la gestion comptable, administrative et juridique, ainsi que du contrôle et de la gestion des risques pour les différents compartiments.

La **gestion financière** englobe les décisions concrètes de diversification et de constitution de portefeuilles, en fonction de la stratégie de placement et des circonstances de marché. Pour les actions, les éléments importants à prendre en compte sont notamment la diversification sectorielle et géographique, ainsi que la sélection des valeurs individuelles. Pour les obligations, la diversification dépend d’abord des notations de crédit et des échéances, mais aussi des émetteurs. Dans tous les cas, nos équipes évaluent le rendement potentiel à la lumière du risque estimé pour maintenir un bon équilibre entre les deux.

Sur le plan formel, un **comité d’investissement** analyse les choix stratégiques opérés. Ses membres sont quotidiennement en contact pour en assurer la bonne exécution. Les excellents résultats de ces dernières années, tant en termes de rendement (corrigé par les risques) que de nouveaux actifs sous gestion, prouvent que l’investisseur tire profit de notre approche transparente.



Le choix des placements intègre également la dimension de gestion responsable de patrimoine qui anime le Groupe Delen. Il s’agit d’appliquer un filtre supplémentaire aux placements afin d’intégrer cette politique responsable tant à des fonds thématiques spécifiques qu’à des patrimoines bénéficiant d’une gestion plus générale.

La **gestion administrative** englobe la gestion comptable des fonds, le calcul des valeurs nettes d’inventaire, le traitement des entrées et des sorties, le calcul de statistiques, la préparation des prospectus, des statuts et des rapports annuels, l’organisation des conseils d’administration ainsi que les contacts avec les autorités prudentielles (surtout la FSMA et la CSSF) et les contrôleurs externes (en particulier les cabinets d’audit).

Nous consacrons aussi beaucoup de temps au contrôle des risques des portefeuilles et au contrôle interne des procédures. La gestion des risques est une des tâches fondamentales de Cadelam et de Cadelux. Elle concerne plusieurs aspects du fonctionnement d’un compartiment : risque de marché, risque de crédit, risque de bonne fin, risque de change, risque de liquidité, risque de concentration...

Les fonds de placement sont en outre soumis à un cadre réglementaire strict imposé tant par le droit européen que national. Ces règles imposent, par souci de protection de l’actionnaire, des limites d’investissement strictes qu’il est impératif de respecter. Les gestionnaires de risques des sociétés de gestion sont tenus de contrôler la bonne application de ces règles et d’en rendre compte aux gestionnaires de fonds, ainsi qu’à leurs administrateurs et aux autorités prudentielles (FSMA et CSSF).

La liquidité des titres sous-jacents est un autre de nos soucis constants. À intervalles réguliers, nous soumettons les portefeuilles à un stress test pour déterminer quelle quote-part du fonds pourrait être vendue en un jour, ou combien de jours seraient nécessaires pour mobiliser, par exemple, 20 % du portefeuille sans pertes excessives.

La valeur ajoutée de notre gestion provient tant de notre flexibilité dans la diversification des actifs, basée sur une approche descendante (top-down ou macro) que des convictions des gestionnaires de fonds, qu’ils traduisent dans les portefeuilles via l’analyse fondamentale (*bottom-up* ou *micro*).

Du fait de cette flexibilité dans la diversification d’actifs, des glissements s’opèrent entre actions, obligations et liquidités, selon l’évolution du rapport entre le rendement et le risque, dans les limites du profil de risque du compartiment concerné. Ainsi, si le profil de risque attribué à un investisseur correspond à une répartition des actifs de 20 % en

actions et 80 % en placements à taux fixe, ce ratio ne sera pas systématiquement maintenu à ce niveau. On appliquera plutôt une fourchette, de 0 à 30 % d’actions par exemple. En cas de forte hausse du cours des actions ou de retournement du climat boursier, nos équipes peuvent réduire (ou couvrir) ces positions en actions pour limiter les risques en portefeuille et donc diminuer la volatilité.

Les revenus sont alors réinvestis dans des actifs présentant un meilleur rapport rendement-risque. Si les circonstances s’améliorent par la suite, ces positions peuvent être réajustées. Plusieurs études démontrent que le rendement à long terme dépend à 75 % de la diversification des actifs. C’est donc la proportion du portefeuille investie en actions ou en obligations qui détermine l’essentiel de la performance à long terme. Au sein de ces catégories d’actifs, nous adapterons les pondérations de manière tactique, d’après les données macroéconomiques ou les particularités sectorielles.

”

Les fonds de placement sont soumis à un cadre réglementaire strict imposé tant par le droit européen que national.



Par ailleurs, notre gestion active est indépendante des indices de référence ou des benchmarks. Les pondérations sectorielles ou nationales retenues pour les indices sont donc considérées comme indicatives et non comme normatives. Ce n'est pas parce qu'un indice prévoit une pondération de 25 % pour les valeurs financières que les fonds seront pondérés de la même manière, sauf si cela nous paraît justifié.

La constitution d'un portefeuille découle essentiellement de notre processus d'investissement. C'est par l'analyse individuelle et le suivi des ratios que nous détectons les valeurs sous-évaluées ou les obligations intéressantes. En l'occurrence, nous visons toujours un rendement suffisant pour le risque encouru.

Notre approche se caractérise par le fait que nous ne suivons pas aveuglément les dernières tendances à la mode. Nous osons parfois des choix à contre-courant et sommes toujours à la recherche de thèmes ou de catégories d'actifs spécifiques moins connus ou moins suivis (par exemple, le thème des dividendes ou des obligations perpétuelles).

Au fil des ans, Cadelam et Cadelux ont prouvé leur attachement à une philosophie de gestion prudente et proactive. À l'avenir aussi, nous comptons continuer de privilégier le bon sens, toujours dans une optique de long terme.





De g. à dr. : Jan Vandenbussche et Alexandre Delen

Numérisation

Delen Private Bank

« L'application Delen complète parfaitement nos services personnalisés. »

Comme évoqué l'année dernière, la continuité et le renouveau sont essentiels pour notre avenir. C'est pourquoi nous investissons depuis des années dans des solutions numériques destinées à compléter et à améliorer notre gamme de services.

Au fil du temps, nous avons renforcé l'équipe Informatique, et nous continuerons à le faire en 2018. L'application Delen est en perpétuel développement, afin de la rendre encore plus facile d'utilisation et d'y ajouter de nouvelles fonctionnalités. Elle permet aux clients de consulter leur portefeuille en temps réel, de manière aisée et sûre, mais aussi de contacter la Banque en toute sécurité via la messagerie interne. Les chiffres sont éloquentes : 35 % de nos clients utilisent l'application et ce chiffre augmente de 1 à 2 % tous les mois. « Pour nos clients, l'application Delen complète parfaitement les services personnalisés auxquels ils sont habitués et que nous considérons comme essentiels », ajoute Alexandre Delen, membre du Comité de direction.

L'automatisation des processus ne crée que des avantages : moins de formalités et donc plus de temps à consacrer au client. « Depuis deux ans, nous mettons cette automatisation à disposition de notre clientèle », explique Jan Vandenbussche, en charge de l'application. « Avec cette dernière, les clients peuvent consulter la composition et le rendement actuel de leur portefeuille, à leur meilleure convenance, à tout moment et partout. Cela rend les échanges avec la Banque plus faciles et plus transparents. »

Cette application diminue-t-elle le contact personnalisé avec le client ? « Absolument pas ! », affirme Alexandre Delen. « Pour nous, l'approche personnelle est à la base de nos activités. C'est pourquoi nous menons une double stratégie : d'une part, se maintenir à la pointe de la technologie et d'autre part, rester proche du client par le biais de nos nombreux sièges. Pour une prestation de services vraiment personnalisée répondant aux souhaits de nos clients, les deux sont indispensables. »

« Nous avons développé l'application selon deux principes importants : la facilité d'utilisation et la fonctionnalité », ajoute Jan Vandenbussche. « L'application mobile doit répondre aux attentes et exigences des clients les plus jeunes qui ont grandi avec les ordinateurs, mais aussi à celles des personnes pour qui ces technologies ne sont pas aussi intuitives. »

Le magazine spécialisé international CFI.co a attribué à Delen Private Bank la palme de *Best Digital Private Bank 2017* en Belgique. Selon le jury, « l'application ajoute une dimension d'excellence numérique aux services qui font la notoriété de la Banque ».

« Ainsi, Delen Private Bank conforte son avance sur le marché », conclut Alexandre Delen. « Dans le secteur de la banque privée, il n'existe pratiquement pas d'applications mobiles. Sur ce point, la Banque fait certainement figure de pionnier et compte bien le rester. »



Le nombre d'utilisateurs de l'application Delen grimpe rapidement



”

Nous avons développé l'application selon deux principes importants : la facilité d'utilisation et la fonctionnalité.



De g. à dr. : Steven Osaer et Liesbeth Stevens

Estate Planning

Delen Private Bank

Début 2018, l'équipe de planification patrimoniale et successorale de Delen Private Bank (connue sous le nom d'Estate Planning) a obtenu la première place dans l'Euromoney Private Banking and Wealth Management Survey 2018, pour la catégorie Succession Planning Advice and Trusts en Belgique. Steven Osaer et Liesbeth Stevens, à la tête de l'Estate Planning, sont enchantés de cette récompense, sans être véritablement surpris. « Nous faisons partie des pionniers dans ce domaine. »

Delen Private Bank a créé ce département en 1995 pour répondre à la demande de clients qui souhaitent un accompagnement pour transmettre leur patrimoine aux générations suivantes.

Un plan intégré et personnalisé

« En Estate Planning, tout commence par un travail d'identification et de planification du patrimoine dans son ensemble - mobilier comme immobilier », précise Steven Osaer. « Nos Estate Planners reprennent les différents éléments financiers, juridiques, fiscaux et personnels relatifs au patrimoine en un seul plan intégré. Des simulations de planifications patrimoniale et successorale globales aident le client à décider en toute connaissance de cause. »

Un conseil juridique et fiscal à jour

Notre équipe de juristes et de fiscalistes suit de près les dernières actualités en la matière. S'ils l'estiment nécessaire, ils sont, dès lors, à même d'adapter le plan sur mesure.

Nos juristes prêtent une attention particulière au droit matrimonial et patrimonial, à la taxation des successions et des donations, à l'exploitation et à la transmission d'une entreprise familiale ainsi qu'à la mise en place de structures de contrôle (notamment les sociétés de droit commun et les fondations).

Nos fiscalistes prodiguent, quant à eux, des conseils de première ligne sur divers thèmes fiscaux : comment structurer un patrimoine mobilier et immobilier (par le biais d'une société ou non), l'évolution récente de la fiscalité directe ou de la taxation des investissements réalisés par des personnes physiques ou morales.

« L'Estate Planning se doit en réalité d'être synonyme de sérénité pour le client », ajoute Liesbeth Stevens. « C'est pour cela que nous leur proposons des solutions claires et juridiquement fiables, sans structure fiscale complexe. En Estate planning comme ailleurs, rien de tel qu'une approche durable. Ce prix nous encourage d'ailleurs à poursuivre sur cette voie. »



Ce qui fait la singularité de Delen Private Bank :

- un plan intégré, sur mesure
- des solutions claires et juridiquement fiables
- une équipe de juristes et de fiscalistes
- un suivi personnalisé, à long terme, par un juriste
- des connaissances et compétences accumulées depuis 1995
- une collaboration avec vos autres conseillers (notaire, avocat, comptable, etc.)



De g. à dr. : Anne-Sophie Delen, Annke Luykx, Janneke Van Leemput et Stefanie Arts

Marketing

Delen Private Bank

Delen Private Bank attache une grande importance à la transparence. Le département marketing est là pour exposer à la clientèle la stratégie, l'approche et la philosophie de la Banque. Il le fait de trois manières : par des événements, par la communication et par le marketing digital. « Notre objectif est de partager notre expertise et notre passion pour nos métiers », commente Anne-Sophie Delen. « Nous relayons la vision et les valeurs de la Banque vers nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et nos partenaires. Nous renforçons ainsi notre image et notre positionnement. »

Le premier pilier du marketing est l'organisation d'événements. « C'est une occasion unique d'établir des contacts plus informels entre nos clients, leur chargé de relation, le management et d'autres clients », ajoute Stefanie Arts, responsable Événements. « Nous organisons des événements originaux sur des thèmes sélectionnés d'après les centres d'intérêt de nos clients, comme l'art, la musique, le golf, la voile ou le cyclisme. Cela répond à notre souci de leur procurer des expériences de qualité. C'est avant tout une manière de les remercier pour leur confiance. »

La Banque tient à communiquer en toute transparence. « Nos clients et nos collaborateurs comptent sur une communication claire, honnête et précise », souligne Annke Luykx, responsable Communication. « Les sujets ne manquent pas : l'évolution des marchés, leur impact sur les portefeuilles, bien sûr, mais aussi les nouveaux services, les modifications de la législation juridique ou fiscale, les invitations aux événements. Notre mission première : informer les clients en temps et en heure, dans un langage clair, pour qu'ils puissent toujours agir au mieux. »

« Notre objectif ? Partager notre expertise et notre passion pour nos métiers. »

Enfin, la Banque exploite aussi les canaux numériques. Ainsi, le site Internet de Delen Private Bank vient de prendre un coup de jeune. Janneke Van Leemput, responsable Digital Marketing, nous explique pourquoi. « Le site Internet est la carte de visite de la Banque. Nos clients potentiels y découvrent Delen Private Bank : son approche, ses services, ses valeurs et ses collaborateurs. Ils y trouvent des dossiers thématiques et les dernières actualités. Nos spécialistes apportent leur expertise sur des sujets qui préoccupent nos clients et nos prospects, comme la taxe sur les comptes-titres ou la réforme du droit successoral. Avec notre site Internet, nous voulons servir notre clientèle au mieux, en lui proposant des informations claires et transparentes, présentées dans le style chaleureux de Delen Private Bank. »

Parcourez notre nouveau site Internet sur www.delen.be

”

Avec nos événements, nous procurons à nos clients des expériences de qualité.



De g. à dr. : Frederik Baert et Stefan Van Cleemput

Siège de Gand

Delen Private Bank

Le siège de Gand a fêté ses dix ans en 2017. Stefan Van Cleemput et Frederik Baert, responsables du siège, reviennent sur leurs propres débuts, il y a cinq ans.

« Nous nous comportons en entrepreneurs, pas en banquiers »

« La direction de Delen Private Bank nous avait demandé d'affirmer la présence de la Banque en Flandre-Orientale », se souvient Stefan. « Et nous y sommes parvenus, puisque nous avons enregistré une nette croissance des capitaux confiés et de l'effectif, qui compte désormais seize collègues enthousiastes. »

Comment expliquez-vous cette réussite ?

Stefan : « Beaucoup de travail, de l'intégrité dans nos relations avec les clients et une solide dose de bon sens. Avec cela, on va déjà très loin. Ce que nous voulons faire, c'est aider les gens à entrer en contact, à tisser des liens. »

Frederik : « Nous nous comportons comme n'importe quel entrepreneur dans sa PME et non comme des employés de banque. Cela demande d'être entreprenant et ambitieux. »

Tisser des liens. Est-ce pour cela que vous participez activement aux initiatives locales ?

Stefan : « Bien sûr ! Notre siège est situé le long de la Coupure, à deux pas du centre culturel De Bijloke. Nous collaborons régulièrement à leurs activités culturelles, ainsi qu'avec d'autres partenaires locaux. C'est notre façon de montrer à nos clients notre enracinement local et notre désir de grandir avec eux. Cette continuité est l'un des enjeux majeurs de notre métier. »

Quels sont vos projets d'avenir ?

Stefan : « La Belgique compte un grand nombre de personnes fortunées à la recherche de solutions claires et simples, adaptées à leur situation personnelle. Delen Private Bank est parfaitement positionnée pour servir ce public. Grâce à la philosophie de gestion équilibrée développée par la Banque, grâce à ses valeurs d'intégrité, grâce à l'appui sans faille du siège central et au dynamisme de l'équipe locale, nous sommes en mesure de donner à nos clients ce qui leur revient de droit : une gestion de patrimoine équilibrée et proactive ainsi qu'une planification patrimoniale réfléchie. »

Frederik : « Nous approchons également de nouveaux segments de clientèle, comme le marché institutionnel. Nous entretenons une étroite collaboration avec notre banque sœur, la Banque J.Van Breda & C° SA, pour assurer un meilleur service aux entrepreneurs et aux professions libérales. »

”

Pour le client, stabilité et continuité sont des enjeux majeurs.



De g. à dr. : Serge Cammaert et Philippe Havaux

Delen Luxembourg

Delen Private Bank

Philippe Havaux (président du Comité de direction) et Serge Cammaert (directeur de Delen Private Bank Luxembourg) passent en revue avec satisfaction l'année 2017 - une année anniversaire.

Les capitaux confiés par la clientèle ont considérablement augmenté. « C'est évidemment la conséquence, au moins en partie, de la bonne évolution des marchés, mais aussi d'une forte collecte de capitaux nouveaux », précise Serge Cammaert. « Un nombre croissant de clients luxembourgeois de souche et de nouveaux résidents (originaires des pays limitrophes et s'installant au Luxembourg) découvrent Delen Private Bank. Nous mettons tout en œuvre pour accroître la notoriété de la Banque. Courant 2018, nous allons d'ailleurs engager un chargé de relation luxembourgeois pour étoffer notre équipe commerciale. »

Par ailleurs, Delen Luxembourg joue pleinement son rôle au sein du Groupe Delen. Les clients non belges qui souhaitent une approche internationale peuvent en effet compter sur les services du siège luxembourgeois.

« L'an dernier, nos clients ont également pu découvrir les avantages de l'application mobile Delen », ajoute fièrement Philippe Havaux. « Les réactions que suscite cette nouvelle technologie sont particulièrement positives. Ils apprécient l'application : sécurisée, rapide et efficace, elle permet de consulter leur portefeuille partout, à tout moment. »

« De plus en plus de clients découvrent Delen Luxembourg »

L'année 2017 a aussi été marquée par le trentième anniversaire de Delen Private Bank Luxembourg. La Banque a organisé diverses activités autour de sa passion pour l'art et le design. Outre une exposition consacrée au peintre belge Luc Peire, des conférences sur le design scandinave et des concerts ont rythmé cette célébration. « Ces événements ont été particulièrement bien reçus par notre public cible », se souvient Serge Cammaert. « Nous avons rebondi sur cet enthousiasme pour lancer une campagne de presse ciblée mettant en évidence la singularité de la Banque. C'était une occasion unique de faire davantage connaître Delen Private Bank Luxembourg. »

”

Les événements ont été particulièrement bien reçus par notre public cible.

Une passion pour le golf et l'art belge

La vision à long terme de Delen Private Bank passe également par ses partenariats. Peut-on mieux investir dans l'avenir qu'en soutenant de jeunes talents ?

Fier sponsor de Thomas Pieters et Thomas Detry, deux golfeurs de talent

Voilà plus de 25 ans que la Banque est présente sur les greens. Sur un parcours de golf, alliant calme et concentration totale, les joueurs recherchent l'équilibre entre action et réflexion. La persévérance est la clé. Et cela s'inscrit parfaitement dans la philosophie de Delen Private Bank, de même que les valeurs d'intégrité et de fair-play.

Delen Private Bank sponsorise également le Belgian Knockout, qui succède au Belgian Open. Après 18 ans d'attente, ce tournoi réapparaît sur le calendrier de l'European Tour. Et ce n'est certainement pas une coïncidence, alors que plusieurs talents du golf belge ont le vent en poupe. Thomas Pieters est ambassadeur de l'événement.

Un mécène passionné d'art belge

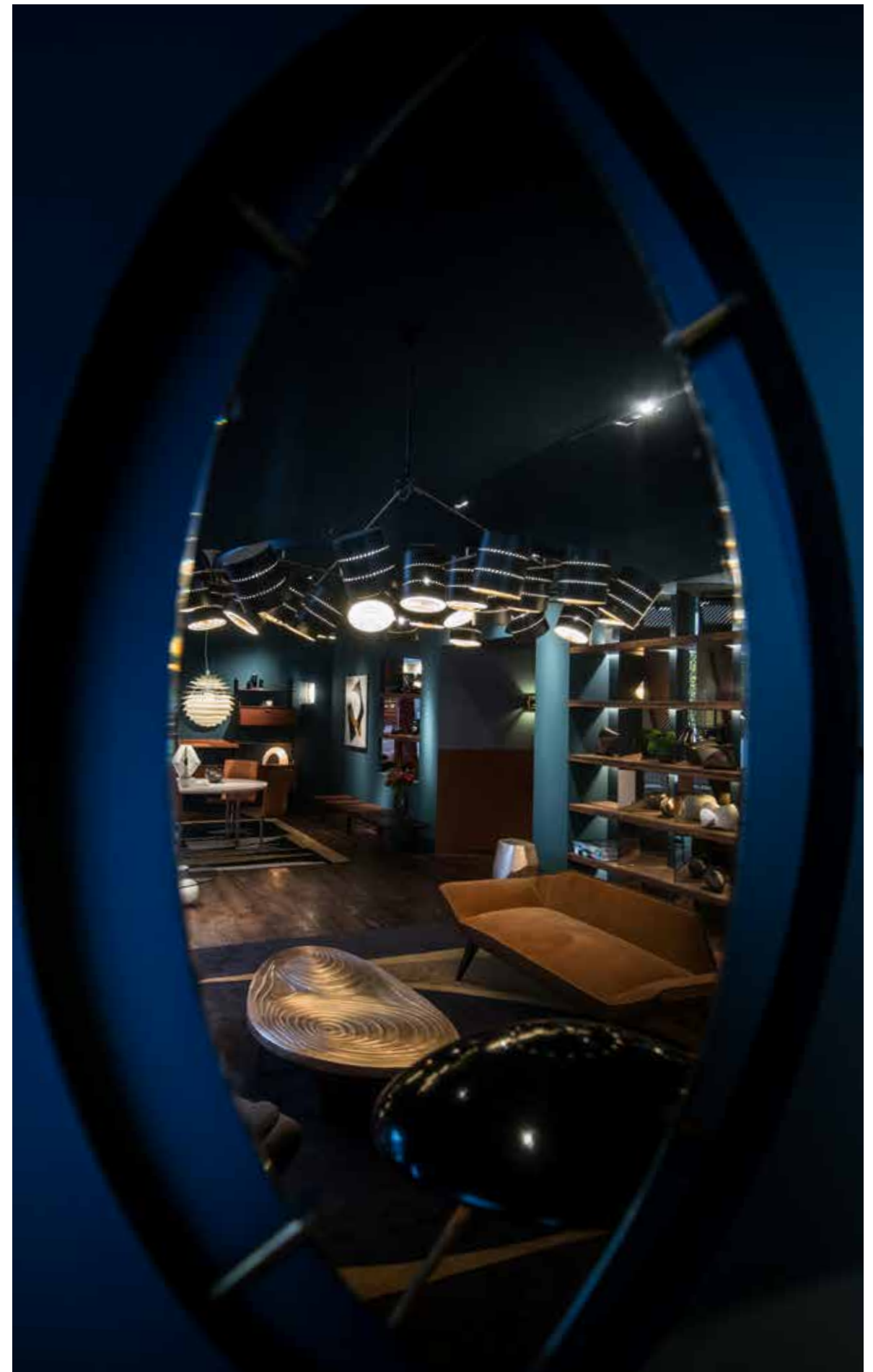
Delen Private Bank est particulièrement sensible à l'art et au design. Cet amour du patrimoine artistique, nous aspirons à le partager avec nos clients, notamment par des partenariats et des événements artistiques. La Brafa, considérée par un critique d'art comme le « salon de l'excellence », est devenue un grand classique, attendu avec impatience par notre clientèle. En 2017 aussi, la Banque a tenu à recréer une atmosphère chaleureuse et intime sur son stand, où les visiteurs ont pu admirer des chefs-d'œuvre d'artistes belges. La collaboration de la Banque avec la Biennale Interieur, qui met également l'accent sur l'innovation et la créativité, connaît également un succès croissant.

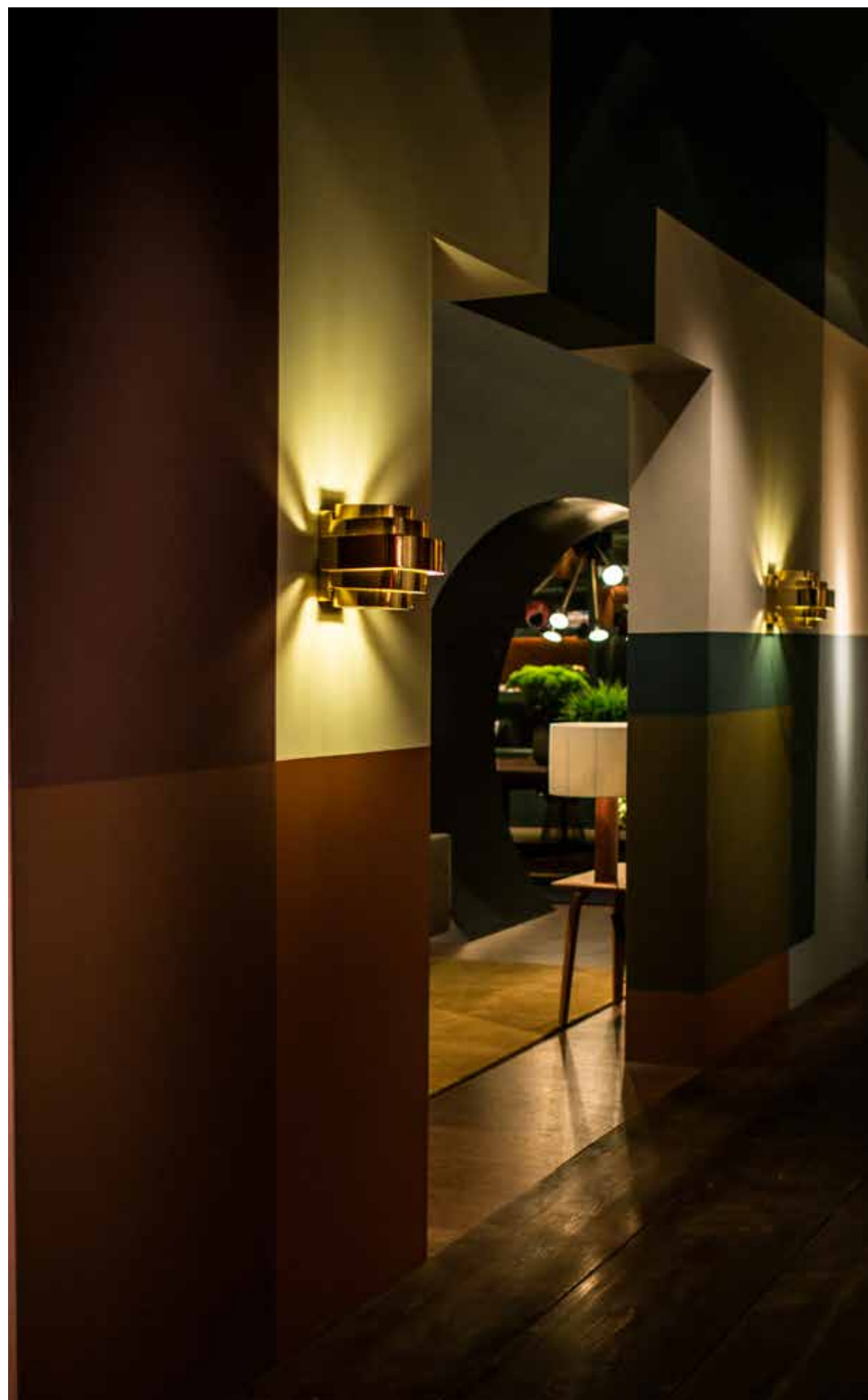


Thomas Pieters



Thomas Detry





Analyse juridique

Delen Private Bank

Le poids des réformes

En 2017 et début 2018, bon nombre de changements sont intervenus en matière fiscale et juridique.

Sur le plan européen, le 3 janvier 2018 a marqué l'entrée en vigueur de la nouvelle législation MiFID II, destinée à mieux protéger l'investisseur, favoriser la transparence, et garantir l'intégrité et l'efficacité des marchés financiers.

En Belgique, l'un des thèmes les plus discutés aura été, sans aucun doute, l'accord estival, avec entre autres la réforme de l'impôt des sociétés et la taxe sur les comptes-titres. Par ailleurs, le droit successoral fait l'objet d'une profonde réforme, qui

entrera en vigueur le 1^{er} septembre 2018. Cette année aussi, la fougue réformatrice du gouvernement se poursuit.

La réforme du droit successoral

Après plus de 200 ans, les règles du droit successoral ont été réformées afin d'être plus adaptées aux besoins de la société moderne. Vous disposerez désormais d'une plus grande liberté pour répartir votre succession selon vos souhaits et vos besoins. Si vous avez un ou



L'équipe d'Estate Planning

plusieurs enfants, vous pouvez transmettre la moitié de votre patrimoine (plus exactement, de la masse fictive¹) à qui vous voulez, par exemple à vos petits-enfants ou à vos beaux-enfants. Si vous n’avez pas d’enfants, vous pouvez léguer l’ensemble de votre succession à qui vous voulez, notamment à votre partenaire de vie. Par ailleurs, les règles relatives au rapport et à la réduction des donations sont simplifiées et harmonisées. Ainsi, en matière de rapport ou de réduction, toute donation, quelle que soit sa nature, sera, en principe, valorisée à sa valeur intrinsèque au moment de la donation et indexée d’après l’indice des prix à la consommation². Notez également qu’en principe, le rapport et la réduction des donations s’effectueront désormais en valeur. La nouvelle loi assouplit l’interdiction de pactes successoraux. Vous aurez désormais la possibilité de conclure, de votre vivant (avec ou sans votre conjoint), un pacte successoral global avec tous vos héritiers présomptifs en ligne directe descendante, au jour de la signature du pacte (donc, normalement, avec tous vos enfants).

Les nouvelles règles s’appliqueront à toutes les successions qui s’ouvriront après le 1^{er} septembre 2018. Elles s’appliqueront, en principe, aussi aux donations et aux testaments antérieurs à cette date. Vous pouvez cependant faire une déclaration devant notaire avant le 1^{er} septembre 2018 afin que les règles, actuellement en vigueur, continuent de s’appliquer à toutes les donations déjà effectuées.

Pour donner toutes ses chances à la réforme du droit successoral, il importe que les différentes régions adaptent les règles existantes en matière de droits de succession et de droits de donation (*erfbelasting* et *schenkelasting* en Région flamande). Dans le cas contraire, le succès de certaines (nouvelles) règles et techniques de planification risque d’être compromis.



¹ C.-à-d. l’ensemble des biens laissés par le défunt au moment du décès, diminué des dettes de la succession et majoré de toutes les donations (éventuellement indexées) effectuées du vivant du défunt.

² Une exception à cette règle s’applique en cas de donation avec réserve d’usufruit. Dans cette hypothèse, la valorisation a lieu à la date du décès ou à la date à laquelle l’usufruitier a renoncé à son usufruit s’il y renonce de son vivant, et est indexée à partir de cette date jusqu’à la date de décès.

Réforme planifiée du droit des régimes matrimoniaux

Le gouvernement prévoit d’actualiser le droit des régimes matrimoniaux. L’un des points d’attention est la protection du conjoint économiquement plus faible. Cette protection serait assurée grâce à une participation aux acquêts pour les époux mariés sous le régime de la séparation pure et simple de biens. Ainsi, en cas de divorce ou de décès, tout le patrimoine que les conjoints auraient constitué pendant leur mariage (à l’exception des donations et des héritages) serait alors partagé (comme dans le régime de la communauté). Toutefois, les avantages classiques du régime de la séparation des biens seraient conservés. Il est souhaitable que les différentes régions et leurs administrations adaptent les règles fiscales à cette réforme. Sinon, le régime de la participation aux acquêts n’aura guère de chance de succès.

Nouveautés relatives à l’achat de biens immobiliers

D’ici peu, toute personne qui achètera un logement familial en Région flamande paiera des droits d’enregistrement au taux de 7 %, à condition qu’il s’agisse de son unique logement et qu’elle s’y installe au plus tard dans les deux ans qui suivent l’achat. Le taux sera même réduit à 6 % si l’acquéreur réalise une rénovation énergétique majeure dans les cinq ans qui suivent l’achat. Pour une habitation modeste³, une ristourne supplémentaire est prévue. Le principe de la reportabilité⁴ subsiste. Le plafond de 12.500 euros sera maintenu, mais sera désormais indexé. Le nouveau système devrait entrer en vigueur avant l’été. La Région de Bruxelles-Capitale a supprimé le bonus-logement pour les nouveaux prêts conclus après le 31 décembre 2016, et augmenté, en compensation, l’abattement applicable à l’achat d’une habitation propre.

La Région wallonne a annulé, depuis le 1^{er} janvier 2018, le taux majoré de droits d’enregistrement de 15 % applicable aux personnes qui achètent un logement, tout en en possédant déjà au moins deux.

Nouveau droit des sociétés

Le droit des sociétés fait également l’objet d’une réforme pour l’adapter aux besoins du climat entrepreneurial actuel. Cette réforme devrait entrer en vigueur à l’automne 2018. Elle vise à simplifier le droit des sociétés (notamment en limitant le nombre de formes de sociétés), à le rendre plus flexible (notamment par rapport aux intérêts des tiers, et en particulier des créanciers) et à instaurer de nouvelles règles juridiques conformes aux nouvelles tendances européennes telles que la « mobilité » accrue des sociétés.

Région flamande : réforme imminente de l’impôt successoral

Suite à la réforme du droit successoral et du droit matrimonial, le gouvernement flamand⁵ a également décidé de réformer l’impôt successoral en Région flamande (*erfbelasting*), avec une entrée en vigueur prévue le 1^{er} septembre 2018. Le Gouvernement flamand prévoit notamment de réduire le tarif des droits de succession, entre frères et sœurs et entre toutes autres personnes (le taux le plus élevé s’élève actuellement à 65 %). Le partenaire survivant pourra bénéficier d’une exemption supplémentaire sur la première tranche de 50.000 euros du patrimoine mobilier; par ailleurs, les enfants qui auraient perdu leurs deux parents avant l’âge de 21 ans bénéficieront d’une protection supplémentaire. Les taux seront également adaptés aux nouvelles perspectives et à la liberté de choix qu’offre le nouveau droit successoral. À l’heure actuelle, on ignore encore si le législateur bruxellois et le législateur wallon comptent réformer les droits de succession dans leur région respective.

Conclusion

Pour nos Estate Planners, c’est une période pleine de défis qui s’annonce. Chez Delen Private Bank, les départements Tax (dirigé par Katrin Eyckmans) et Estate Planning (dirigé par Liesbeth Stevens et Steven Osaer) suivent ces évolutions de près.

”
Après plus de 200 ans, les règles du droit successoral ont été réformées afin d’être plus adaptées aux besoins de la société moderne.

³ Il s’agit de logements dont le prix d’achat ne dépasse pas 200.000 euros (ou 220.000 euros s’ils sont situés en centre-ville ou dans la périphérie flamande de Bruxelles).

⁴ Il s’agit du principe en vertu duquel l’acheteur, à l’achat d’un nouveau logement, peut déduire une partie des droits d’enregistrement payés sur le logement précédent.

⁵ Contrairement au droit matrimonial et au droit successoral qui relèvent de la compétence fédérale, les droits de succession relèvent de la compétence des Régions.

Une responsabilité partagée par tous

Depuis toujours, Delen Private Bank fait preuve de la plus grande prudence dans sa gestion des risques. La prudence fait en effet partie de nos gènes. Nous gérons le patrimoine de nos clients selon une philosophie d'investissement mûrement réfléchie. La protection de leurs avoirs, leur croissance équilibrée et leur transmission aux prochaines générations sont au cœur de cette philosophie. En mettant l'accent sur le long terme et sur un souci constant de transparence et d'intégrité, la Banque applique ces mêmes principes en matière de gestion des risques.

Les risques sont inhérents à toute entreprise. C'est pourquoi la gestion des risques est une responsabilité qui incombe à l'organisation tout entière - et donc à chaque collaborateur. Nos départements opérationnels collaborent avec les services de contrôle interne selon le principe des « trois lignes de défense ». Dans ce système de contrôle, la première ligne (les services opérationnels) est contrôlée par la deuxième ligne, qui est à son tour contrôlée par l'audit, en troisième ligne. Simultanément, le comité d'audit et de risques supervise de manière structurée tous les risques de Delen Private Bank sur la base des informations provenant des services concernés.

Pour plus d'informations sur les différents risques, nous renvoyons le lecteur vers les annexes des comptes annuels consolidés (de la Banque Nationale de Belgique), sous la rubrique « Gestion des risques ».



Jacques Delen

”

Mon père avait l'habitude de dire : soyez sans cesse prudents, car il est impossible de revenir à la prudence au dernier moment. C'est toujours trop tard.

Jacques Delen



Gestion discrétionnaire et clientèle institutionnelle

Delen Private Bank

Une équipe dévouée pour des clients aux besoins spécifiques

Notre approche pleine de bon sens intéresse aussi une clientèle institutionnelle : plus de 200 institutions caritatives, hôpitaux ou entreprises d'assurance confient leurs avoirs à Delen Private Bank. Fin 2017, leurs actifs sous gestion représentaient 1,1 milliard d'euros, dont près de 200 millions d'euros pour les seuls fonds de pension. Ces clients institutionnels optent très majoritairement pour la gestion discrétionnaire.

Les clients du segment institutionnel ont des besoins très spécifiques. Souvent, des instructions et objectifs d'investissement très stricts leur sont imposés et leurs besoins d'information sont particulièrement élevés. C'est pour cette raison qu'une équipe spécialisée de chargés de relation gère les contacts quotidiens avec eux. Un groupe de quatre experts les aide également à préparer, entre autres, des présentations détaillées destinées aux conseils d'administration, mais aussi à commenter l'évolution des portefeuilles directement dans les bureaux des clients, ou à produire des rapports détaillés sur mesure. Ce complément de service unique et complet fait la différence dans ce segment exigeant.

Pour les clients institutionnels, la certification est un autre point essentiel. L'année dernière, Delen Private Bank a obtenu un important label de qualité, appelé ISAE3402¹, qui lui permet désormais d'afficher une certification de type II. Par ce document², l'organisme certificateur (à savoir le réviseur d'entreprise BDO) atteste de l'efficacité des processus de nos services.

La Banque organise aussi des événements propres au secteur, notamment lors de la journée de la communauté catholique, à Gand, organisée par les Frères de la Charité, qui s'adresse aux évêchés et aux congrégations. Lors de l'*Institutional Day*, nous convions tous nos clients institutionnels. Des conférenciers de renom participent à chaque événement. L'année passée, l'orateur était Eric Van Zele, du groupe Barco.



De g. à dr. : Jean-Louis de Hasque, Dirk Jan Carpentier, Fientje Op de Beeck et Elio Rombouts

¹ International Standard on Assurance Engagements (ISAE) est un processus de certification par lequel un tiers agréé (à savoir BDO) émet un avis sur les contrôles mis en place au sein d'un prestataire de services.

² Au 1^{er} juin 2016, BDO a déjà émis une attestation de type I indiquant le caractère adéquat de la conception des contrôles mis en œuvre par la Banque (suitability of design).

”

Pour un client institutionnel, la certification est un élément primordial.

ANVERS

Tour BP
Jan Van Rijswijcklaan 162/11
2020 Anvers
+32 (0)3 244 55 66

BRUXELLES

Avenue de Tervueren 72
1040 Bruxelles
+32 (0)2 511 84 10

CAMPINE

4WINGS business center
Nijverheidsstraat 13
2260 Westerlo
+32 (0)14 27 90 00

GAND

Coupure Rechts 102
9000 Gand
+32 (0)9 210 47 60

GENÈVE

Rue Jacques-Balmat 5
CH - 1204 Genève
+41 (0)22 317 00 00

HASSELT

Thonissenlaan 11
3500 Hasselt
+32 (0)11 71 10 10

KNOKKE

Elizabetlaan 92
8300 Knokke
+32 (0)50 23 05 85

LIÈGE

Boulevard d'Avroy 4
4000 Liège
+32 (0)4 232 28 11

LOUVAIN

Localisation temporaire :
Hyphen-One business center
Kolonel Begaultlaan 1A/51
3012 Louvain
+32 (0)16 29 89 89

LUXEMBOURG

Route d'Arlon 287
L-1150 Luxembourg
+352 44 50 60

NAMUR

Chaussée de Liège 654C
5100 Jambes
+32 (0)81 32 62 62

ROULERS

Kwadestraat 151b/51
8800 Roulers
+32 (0)51 24 16 16

Nos filiales :**OYENS & VAN EEGHEN PAYS-BAS**

www.oyens.com

JM FINN ROYAUME-UNI

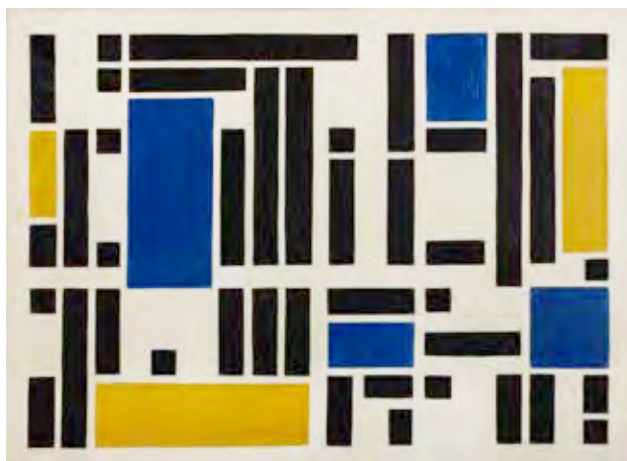
www.jmfinn.com

www.delen.be

info@delen.be

DELEN

PRIVATE BANK



GROUPE FINANCIER 2017



Sommaire

Delen Private Bank

4	Historique du Groupe Delen
6	Gestion et surveillance
8	Un groupe financier très solide
10	JM Finn
11	Oyens & Van Eeghen
12	Ackermans & van Haaren
14	Banque J.Van Breda & C°

Historique du Groupe Delen

Delen Private Bank

Une stratégie de croissance équilibrée

Depuis 1936, Delen Private Bank SA connaît une croissance équilibrée, qu'elle a réalisée grâce à ses clients, tout en restant fidèle à elle-même.

Au cours de toutes ces années, nous avons acquis plusieurs banques privées et gestionnaires de fortune, dont les équipes font toujours partie du Groupe Delen. La continuité est l'un des maîtres mots de la stratégie de croissance. L'excellente santé financière de Delen Private Bank et sa longue expérience lui confèrent une position unique sur le marché.

Ancrage local et reconnaissance de ses pairs

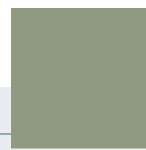
Delen Private Bank se veut proche de ses clients. À cette fin, elle continue d'ouvrir de nouveaux sièges répartis dans tout le pays. Au cours des années, l'expertise et la qualité de gestion de la Banque ont été plusieurs fois récompensées.



1936 André Delen s'établit à Anvers comme agent de change.



1975 Les fils Jean-Pierre, Paul et Jacques Delen succèdent à leur père à la tête de la société de Bourse.



1989 Le holding Delen est introduit en Bourse de Bruxelles.



1990 Sous l'impulsion de Paul De Winter, l'accent est mis sur la gestion discrétionnaire.



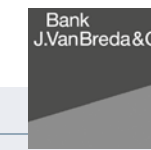
1992 Le holding Delen fusionne avec la société d'investissement Ackermans & van Haaren SA.



1994 Delen renforce encore sa position par la reprise de la Banque de Schaetzen, qui a son siège à Liège, ainsi que de plusieurs sociétés de Bourse bruxelloises et anversoises.



1996 Delen Private Bank signe un accord de coopération avec Messieurs De Ferm, agents de change à Anvers.



1997 Les filiales bancaires d'Ackermans & van Haaren et la Banque J. Van Breda & C° SA se regroupent au sein du holding Finaxis SA.



2010 Pour la quatrième fois d'affilée, Delen Private Bank remporte le titre de *Best Private Bank in Belgium*. Le fonds « Hermes Belgian Growth » se voit plusieurs fois décerner la première place des Fund Awards.



2009 Troisième attribution par Euromoney du titre de *Best Private Bank in Belgium*.



2008 Ouverture d'un siège à Hasselt. Delen Private Bank et Capfi Delen Asset Management SA remportent plusieurs distinctions, parmi lesquelles un deuxième titre de *Best Private Bank in Belgium*.



2007 Ouverture d'un nouveau siège à Gand (Merelbeke). Delen Private Bank est proclamée *Best Private Bank in Belgium* par Euromoney.



2007 Fusion de Capital & Finance avec Delen Private Bank.



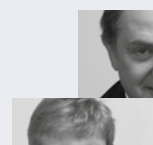
2004 Reprise de la filiale luxembourgeoise d'Axa, Banque Ippa & Associés, qui prend le nom de Banque BI&A.



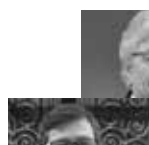
2003 Le remaniement de la structure de l'actionariat se concrétise : la famille Delen acquiert, via Promofi SA, une participation de 25 % dans Finaxis.



2000 Afin de consolider sa position à Bruxelles, Delen Private Bank reprend la société de Bourse Havaux.



2011 Delen Private Bank acquiert une participation majoritaire dans JM Finn & Co Ltd à Londres. Euromoney décerne à Delen Private Bank le prix de *runner up Best Private Bank in Belgium*. Les fonds de Cadelam obtiennent à nouveau de belles places dans les classements des Fund Awards et dans « De Tijd ».



2011 Le comité de direction salue l'arrivée d'Eric Lechien et de Christian Callens.



2013 Le siège gantois de Delen Private Bank déménage de Merelbeke vers une maison de maître le long de la « Coupure » à Gand. Le siège bruxellois situé sur l'avenue de Tervueren ouvre ses portes après avoir subi une profonde rénovation.



2014 Paul de Winter devient CEO de Delen Private Bank. Jacques Delen devient président du conseil d'administration. Jan Suykens devient vice-président du conseil d'administration. René Havaux devient vice-président du comité de direction. Alexandre Delen devient membre du comité de direction et du conseil d'administration.



2015 Acquisition d'Oyens & Van Eeghen SA aux Pays-Bas.



2016 Réouverture du siège de Liège après une rénovation en profondeur. Le siège d'Anvers déménage temporairement vers la Tour BP.



2017 Ouverture de nouveaux sièges à Namur, à Louvain et en Campine. Le magazine international CFI.co décerne à Delen Private Bank la distinction de *Best Digital Private Bank* de Belgique.



2018 Ouverture d'un nouveau siège à Knokke. Euromoney attribue le prix de *Best Succession Planning Advice and Trusts Belgium* à Delen Private Bank pour son département Estate Planning.

Gestion
et surveillance
Delen Private Bank

Comité de direction

Le comité de direction de la Banque est chargé de mettre en œuvre sa stratégie dans le cadre défini par le conseil d'administration. Il assure la gestion journalière de la Banque et la direction de ses différents services, dont les responsables lui font rapport. Le comité de direction suit au jour le jour les performances de la Banque et supervise la surveillance des risques.

Au 31 décembre 2017, le comité de direction se présentait comme suit :

Président

Paul De Winter

Vice-président

René Havaux

Membres

Alexandre Delen
Eric Lechien
Arnaud van Doosselaere

Conseillers

Christian Callens
Filips De Ferm
Bernard Woronoff

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de Delen Private Bank définit la politique générale de la Banque et exerce son contrôle sur le comité de direction. Les administrateurs disposent tous d'une grande expérience et jugent la politique et les prestations de la Banque, chacun de son propre point de vue. Le conseil d'administration a instauré une nouvelle politique en matière de mixité hommes-femmes. Compte tenu du nombre actuel d'administrateurs, le conseil d'administration vise une représentation d'au moins deux administrateurs féminins. Le conseil a l'ambition d'atteindre cet objectif sur une période de 6 ans. Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration se composait comme suit :

Président

Baron Jacques Delen

Vice-président

Jan Suykens

Administrateurs

Tom Bamelis
Baron Luc Bertrand
Alexandre Delen
Paul Delen
Paul De Winter
Piet Dejonghe
Baron Eric Dekeuleneer
Michel Delbaere (administrateur indépendant)
René Havaux
Eric Lechien
Mark Leysen
Eric Pulinx (administrateur indépendant)
Arnaud van Doosselaere
Dirk Wouters

Comité d'audit et des risques

Au sein du conseil d'administration a été constitué un comité d'audit qui a été transformé, en 2014, en comité d'audit et des risques. Ce comité est notamment chargé de contrôler le processus d'information financière, de veiller au respect des règles administratives, juridiques et fiscales, et d'établir des procédures de contrôle interne. Il conseille également le conseil d'administration sur le degré actuel et futur de tolérance aux risques et sur la stratégie de risque. Au 31 décembre 2017, le comité d'audit et des risques se composait comme suit :

Président

Jan Suykens

Membres

Michel Delbaere (administrateur indépendant)
Eric Pulinx (administrateur indépendant)

Tous les membres du comité d'audit et des risques disposent de l'expertise nécessaire en matière de comptabilité et d'audit ainsi que des connaissances, de l'expertise, de l'expérience et des compétences nécessaires pour comprendre et appréhender la stratégie et la tolérance aux risques de la Banque.

Michel Delbaere est titulaire d'une licence en droit et d'une licence en sciences économiques. Il est actif dans diverses associations et sociétés financières et économiques. Il est entre autres le fondateur de Crop's SA, Hesbayefrost SA, Monliz SA, MDC Foods Ltd et de Crop's & Partners, au sein desquelles il exerce plusieurs mandats d'administrateur. Michel Delbaere est également membre du comité stratégique de la FEB ; jusqu'en 2015, il était président du VOKA.

Jan Suykens est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées et d'un MBA, obtenu à la Columbia University de New York. Il a commencé sa carrière dans le département Corporate & Investment Banking de la Générale de banque. Depuis 1990, il a été CFO, puis membre du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren où il succède au Baron Luc Bertrand en tant que président depuis le 23 mai 2016. Il exerce différents mandats d'administrateur au sein du groupe Ackermans & van Haaren.

Eric Pulinx est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'Université de Louvain-La-Neuve. Il possède également deux autres masters, l'un en Marchés Financiers de l'Institut de Cambisme et de Finance Internationale, l'autre en Audit et Comptabilité à l'Institut Cooremans de Bruxelles. Il est reconnu comme réviseur d'entreprises. Eric Pulinx a commencé sa carrière en 1998 dans cette même fonction chez KPGM, où il est resté plus de 11 ans. Il a ensuite rejoint Bpost Bank où il exerçait les fonctions de CRO et CFO. Il faisait également partie du comité de direction. Depuis août 2013, Eric Pulinx est CFO (et vice CEO depuis mars 2015) à la Bank New York Mellon (banque européenne).



Bernard Woronoff

Comité de rémunération et comité de nomination

Le comité de rémunération est chargé de préparer les décisions relatives aux rémunérations et de prodiguer des recommandations sur la politique de rémunération de la Banque. Au 31 décembre 2017, le comité de rémunération se composait comme suit :

Président

Michel Delbaere (administrateur indépendant)

Membres

Jan Suykens
Eric Pulinx (administrateur indépendant)

Il a été décidé de ne pas créer de comité de nomination distinct au sein de Delen Private Bank. Le conseil d'administration au complet assume les tâches du comité de nomination.

Commissaire

Delen Private Bank a désigné comme commissaire aux comptes le cabinet Ernst & Young Réviseurs d'Entreprise SCRL, ayant comme représentante légale madame Christel Weymeersch.



Filips De Ferm

Comité de direction de g. à dr. : Paul De Winter, Alexandre Delen, Eric Lechien, Arnaud van Doosselaere et René Havaux



Christian Callens

Un groupe financier très solide

Delen Private Bank fait partie d'un groupe financier très solide.

C'est un établissement de crédit supervisé par la BNB (Banque Nationale de Belgique) et par la FSMA (autorité des services et marchés financiers).

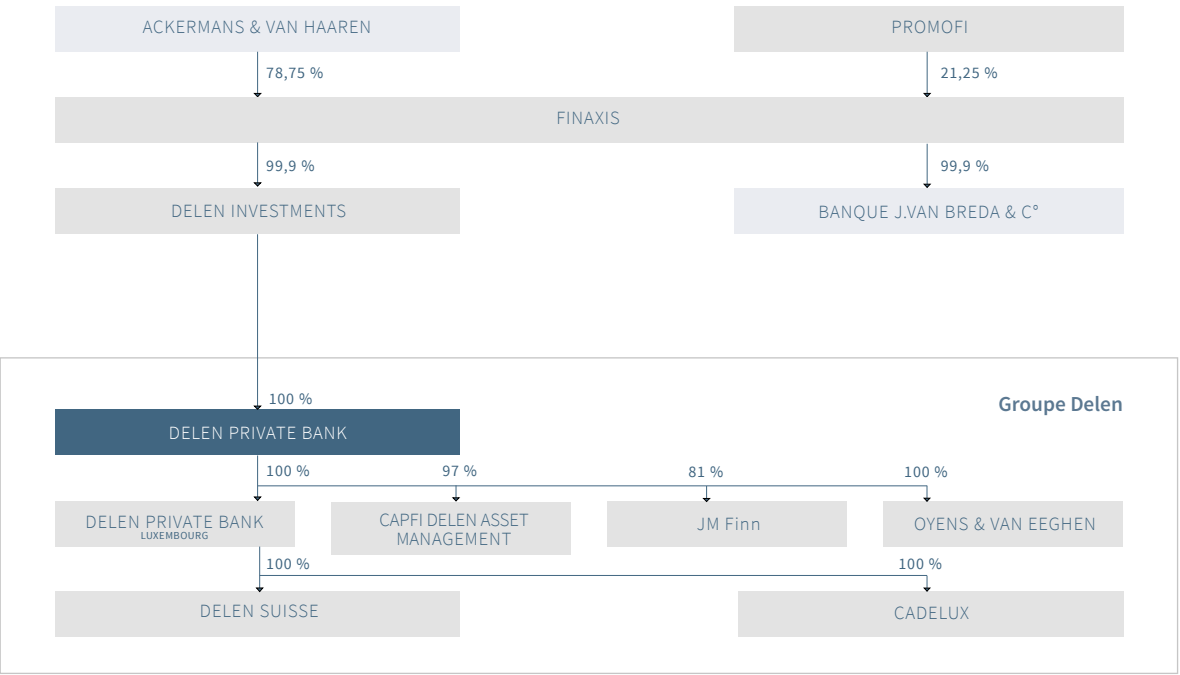
Les actions de Delen Private Bank sont, à l'exception de quelques-unes, détenues par Delen Investments SCA. À leur tour, les actions de Delen Investments sont quasiment toutes détenues par Finaxis SA, société fondée en 1997.

La collaboration avec Ackermans & van Haaren (AvH) remonte à 1992, lorsque le holding Delen fusionna avec cette compagnie d'investissement anversoise.

Aujourd'hui, AvH, en tant qu'actionnaire de référence, détient 78,75 % des actions de Finaxis. La famille Delen participe à hauteur de 21,25 % au capital de Finaxis, via la société Promofi SA.

Delen Private Bank a quatre filiales : Delen Private Bank Luxembourg SA (100 %), Capfi Delen Asset Management SA (Cadelam, 97 %), société de gestion agréée d'Organismes de Placement Collectif (OPC), Oyens & Van Eeghen SA (100 %), société néerlandaise spécialisée en gestion de patrimoine, et JM Finn & Co Ltd (81 %), un investment manager de premier plan au Royaume-Uni. Delen Private Bank Luxembourg détient, entre autres, 100 % des actions de Delen Suisse SA et de Cadelux SA.

Les activités de banque généraliste, orientées vers les PME (Petites et Moyennes Entreprises), les professions libérales et les indépendants, relèvent de notre banque sœur, la Banque J.Van Breda & C° SA. Grâce à la forte croissance des deux banques (Delen Private Bank et Banque J.Van Breda & C°), le pôle financier est devenu primordial au sein du Groupe AvH.



JM Finn
Delen Private Bank



À l'arrière, de g. à dr. : Brett Bayliss, Dominic May, Simon Temple-Pedersen, Sarah Soar, Charles Beck
À l'avant, de g. à dr. : Hugo Bedford, Steven Sussman, Paul Dyas

Fin 2017, les actifs confiés à JM Finn & Co Ltd s'élevaient à 10.475 millions d'euros (9.294 millions de livres sterling), dont 74 % en gestion discrétionnaire. Ces bons chiffres confirment le potentiel de croissance de JM Finn. L'excellent positionnement de JM Finn sur le marché britannique de la gestion de patrimoine on-shore, ainsi que le savoir-faire et l'expérience de Delen Private Bank, devraient aider ce spécialiste à progresser encore jusqu'à devenir un opérateur majeur sur le marché britannique.

Sur le plan opérationnel, une fois de plus, l'année 2017 a été particulièrement chargée pour JM Finn. L'entreprise a consacré de nombreux efforts à son développement commercial et en particulier aux contacts avec les clients, dans ses locaux ou à l'occasion d'événements. Le durcissement du cadre légal imposé par MiFID II a également été l'occasion de plusieurs initiatives, en plus des efforts constants visant à améliorer l'efficacité de l'organisation et à renforcer la collaboration avec Delen Private Bank.

Pour étendre son activité commerciale, JM Finn compte développer davantage la planification patrimoniale en 2018 et mettre en place un nouveau logiciel

de gestion des relations clients (CRM). Le comité de direction de JM Finn poursuit la mise en œuvre de ses priorités stratégiques, pour que sa croissance puisse se coupler à une amélioration nécessaire de la rentabilité.

En 2017, le bénéfice net de JM Finn s'élevait à 8,6 millions de livres sterling (9,69 millions d'euros). La contribution de JM Finn au résultat net du groupe s'élève à 7,1 millions d'euros (après amortissement de la clientèle et déduction des intérêts des minoritaires de 19 %, soit 2,7 millions d'euros).



JM Finn (en milliers de livres sterling)			
	2017	2016	2015
Actifs confiés (en millions de livres sterling)	9.294	8.331	7.929
Dont actifs en gestion (en millions de livres sterling)	6.876	5.889	5.247
Fonds propres	41.593	36.817	33.063
Revenus bruts d'exploitation	67.778	60.998	58.926
Bénéfice net	8.568	6.660	6.310
Ratio cost-income	84 %	86 %	86 %
Personnel (ETP)	298	296	310
Contribution au résultat consolidé du Groupe Delen (en milliers d'euros)	7.095	5.605	5.514

Oyens & Van Eeghen
Delen Private Bank



De g. à dr. : Frederic Kalf, Vanessa Geudens et Frederik Baert

Fondée en 1797, la maison Oyens & Van Eeghen SA est l'une des plus anciennes institutions financières indépendantes des Pays-Bas ; elle fait partie du Groupe Delen depuis décembre 2015. Oyens & Van Eeghen se consacre avec succès à la gestion de fortune et au conseil fiduciaire au profit de clients particuliers.

Le 31 décembre 2017, les actifs sous gestion discrétionnaire s'élevaient à presque 1 milliard d'euros, dont 660 millions d'euros pour le compte de clients particuliers et de fondations. À cela s'ajoute le conseil fiduciaire sur un volume d'actifs de 200 millions d'euros. Fin 2017, l'équipe Oyens & Van Eeghen comptait 19 professionnels expérimentés répartis sur deux implantations, l'une à Amsterdam et l'autre à 's-Hertogenbosch (Bois-le-Duc).

En 2017, Oyens & Van Eeghen a réalisé un résultat négatif. Les revenus bruts d'exploitation s'élevaient à 5,3 millions d'euros, et la perte nette, à 1,9 million d'euros.



Oyens & Van Eeghen (en milliers d'euros)			
	2017	2016	2015
Actifs confiés par la clientèle privée et par des fondations	659.995	657.509	572.471
Actifs confiés par des institutions et des autorités locales	269.335	662.403	679.577
Mandats fiduciaires	204.399	1.867.030	1.758.933
Fonds propres	17.467	19.342	19.126
Revenus bruts d'exploitation	5.261	6.834	6.366
Résultat net	- 1.942	-13	261
Ratio cost-income	136 %	97 %	94 %
Personnel (ETP)	18	26	23
Contribution au résultat consolidé du Groupe Delen (en milliers d'euros)	- 1.998	94	0



De g. à dr. : Luc Bertrand et Jan Suykens

Ackermans
& van Haaren

Le groupe Ackermans & van Haaren est un groupe diversifié qui, sur le plan économique, représentait en 2017 un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros. Le groupe se concentre sur un nombre limité de participations stratégiques présentant un potentiel de croissance.

Ackermans & van Haaren est un groupe diversifié actif dans 4 secteurs clés :

- Marine Engineering & Infrastructure :** DEME, une des plus grandes entreprises de dragage au monde, et CFE, un groupe industriel belge.
- Private Banking :** Delen Private Bank, un des plus grands gestionnaires de capitaux privés indépendants en Belgique ; JM Finn, gestionnaire d'actifs au Royaume-Uni ; la Banque J.Van Breda & C°, une banque de niche pour les entrepreneurs et les professions libérales en Belgique.
- Real Estate & Senior Care :** Leasinvest Real Estate, une société immobilière cotée ; Extensa, un promoteur immobilier important exerçant ses activités principalement en Belgique et au Luxembourg.
- Energy & Resources :** SIPEF, un groupe agro-industriel spécialisé dans l'agriculture tropicale.

En 2017, sur le plan économique, le groupe AvH représentait, via ses participations, un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros, pour un effectif de plus de 22.749 personnes.

Le groupe se concentre sur un nombre limité de participations stratégiques dotées d'un important potentiel de croissance ; il est dirigé par une équipe de direction expérimentée et multidisciplinaire. AvH est impliqué dans le recrutement de la haute direction et dans l'élaboration de la stratégie à long terme de ses participations. En tant qu'investisseur, AvH assume le rôle de l'actionnaire proactif. Ainsi, le groupe se focalise sur la création systématique de valeur pour l'actionnaire en adoptant une stratégie à long terme.



Ackermans & van Haaren (consolidée) (en milliers d'euros)							
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Capitalisation boursière	4.862.076	4.424.941	4.532.131	3.420.034	2.852.596	2.085.852	1.930.762
Fonds propres	4.195.272	3.916.348	3.815.612	3.469.247	3.277.362	2.514.231	2.364.994
Fonds propres (part du groupe)	2.972.208	2.783.083	2.607.339	2.372.075	2.251.539	2.003.267	1.882.631
Bénéfice net (part du groupe)	302.530	224.237	284.079	213.645	293.901	167.343	177.506

Finaxis (consolidée) (en milliers d'euros)							
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Fonds propres	1.222.634	1.148.150	1.089.425	1.001.372	921.418	852.926	785.769
Bénéfice net (part du groupe)	143.724	124.329	131.992	115.451	106.923	89.950	111.857



Banque
J.Van Breda & C°



Les activités de Delen Private Bank et de la Banque J.Van Breda & C° SA, sa banque sœur, sont complémentaires : Delen Private Bank se spécialise dans la gestion de patrimoines privés, tandis que la Banque J.Van Breda & C° est une banque de référence pour les entrepreneurs et les professions libérales, tant sur le plan privé que dans le domaine professionnel.

La Banque J.Van Breda & C° est aujourd’hui connue pour sa stratégie de niche gagnante visant un groupe cible strict et exclusif : les entrepreneurs et les professions libérales. Forte de cette spécialisation et d’un service personnalisé, la banque se distingue de ses consœurs.

Les indépendants savent qu’ils ont tout intérêt à constituer eux-mêmes leur capital pension s’ils veulent conserver un mode de vie confortable une fois à la retraite. Ceux qui, à cette fin, comptent sur la valeur de leur entreprise, cabinet ou officine s’exposent à de très grands risques. La banque aide ses clients à se constituer un patrimoine privé suffisant - et à le préserver - pour devenir financièrement indépendants et maintenir leur niveau de vie à long terme.

Nos clients peuvent compter sur une large gamme de produits et de services financiers, tant privés que professionnels, tout au long de leur vie. Adeptes d’une approche très personnalisée, 150 chargés de relation veillent aux intérêts à long terme de leurs clients.

La Banque J.Van Breda & C° n’a pas été affectée par la crise bancaire et n’a jamais dû faire appel à l’aide publique. Au contraire, dotée de solides fonds propres, elle satisfait d’ores et déjà aux exigences que le régulateur imposera à l’horizon 2019.

La Banque J.Van Breda & C° est à la tête d’un réseau national de sièges implantés en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie. Avec partout la même mission : être le meilleur gestionnaire de patrimoine pour les entrepreneurs et les professions libérales.



Banque J.Van Breda & C° (en milliers d’euros)

	2017	2016	2015	2014	2013
Total du bilan	5.424.639	4.994.236	4.717.833	4.487.430	4.410.294
Dépôts de la clientèle	4.565.778	4.245.840	3.969.039	3.815.449	3.683.174
Placements hors bilan	9.176.976	8.202.628	7.165.354	6.202.904	5.334.676
Total des actifs confiés	13.742.754	12.448.468	11.134.393	10.018.353	9.017.851
Total des crédits aux particuliers	4.528.679	4.223.318	3.932.237	3.639.208	3.455.495
Volume commercial total	18.271.433	16.671.787	15.066.630	13.657.561	12.473.345
Fonds propres avant répartition du bénéfice (part du groupe)	538.718	518.257	501.633	474.982	447.907
Bénéfice net après impôt (part du groupe)	39.081	37.736	40.479	35.494	31.546

DELEN

PRIVATE BANK



COMPTES ANNUELS 2017

L'année 2017 en chiffres*

40,5 milliards d'euros d'actifs sous gestion

53,7 % ratio cost-income

676 équivalents temps plein (ETP)

105,8 millions d'euros de bénéfice net

678,8 millions d'euros de fonds propres consolidés

29,3 % Core Tier 1

16,3 % ROE

Eric Lechien, CFO Delen Private Bank



Une saine croissance des actifs gérés

Fin 2017, le montant des actifs confiés au Groupe Delen s'élevait à 40.545 millions d'euros, un record.

En 2017, **Delen Private Bank SA** a vu progresser de 7,4 % le montant des actifs confiés, jusqu'à 29.410 millions d'euros. Cette croissance s'explique à la fois par l'effet positif des marchés sur les valorisations et par une croissance organique nette record, due aux apports de clients existants et nouveaux. Tous les sièges belges ont contribué à cet afflux constant de capitaux. Cela témoigne de la confiance que les clients accordent à Delen Private Bank et confirme sa position de premier plan dans le secteur belge de la gestion discrétionnaire. L'afflux de capitaux a été soutenu pendant tout l'exercice 2017 et concerne

* Les chiffres mentionnés dans le texte sont les comptes consolidés pour Delen Investments SCA, la société mère de Delen Private Bank. Depuis 2017, Delen Investments n'a plus d'autres participations que Delen Private Bank et leur périmètre opérationnel est donc identique. Reportez-vous à la page 8 pour les chiffres de Delen Private Bank.

presque exclusivement la gestion discrétionnaire. La quote-part de la gestion discrétionnaire dans le total des actifs confiés à Delen Private Bank est ainsi passée de 76 % (fin 2016) à 81 % (fin 2017). Une fois de plus, en 2017, la prudence dont fait preuve la Banque dans sa stratégie de placement a démontré sa valeur ajoutée : Delen Private Bank a obtenu des rendements supérieurs à la moyenne du secteur pour ses clients (à profil de risque similaire).

Fin 2017, **JM Finn & Co Ltd**, le gestionnaire de patrimoine britannique dans lequel Delen Private Bank détient une participation de 81 %, a enregistré une progression de 7,7 % de ses actifs confiés, jusqu'à 10.475 millions d'euros (9.294 millions de livres sterling). Cette croissance s'explique par l'évolution favorable de la valorisation des patrimoines (exprimés en livres sterling) et par une croissance organique nette des capitaux apportés par les clients particuliers, existants ou nouveaux. Elle a cependant été atténuée par le recul du cours de la livre sterling par rapport à l'euro (- 3,5 %).

Chez **Oyens & Van Eeghen SA**, le montant des actifs confiés par des particuliers et des fondations est resté pratiquement stable (+ 0,5 %), soit 660 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Évolution favorable de la rentabilité

Le revenu brut d'exploitation du Groupe Delen progresse de 17,2 % en 2017, s'élevant ainsi à 366,9 millions d'euros, montant auquel JM Finn et Oyens & Van Eeghen contribuent à hauteur de 82,7 millions d'euros. Cette progression s'explique essentiellement par l'augmentation des actifs sous gestion. Les charges d'exploitation augmentent de 7,7 % (11,4 % hors JM Finn et Oyens & Van Eeghen).

L'évolution des coûts informatiques et des frais de personnel chez Delen Private Bank est une

conséquence immédiate de l'expansion de l'activité. Chez JM Finn, l'augmentation des frais en monnaie locale reflète la hausse des frais de personnel (due notamment à l'augmentation des charges salariales relatives aux gestionnaires et au recrutement de nouveaux collaborateurs) et celle des dépenses en marketing et en IT. Le ratio cost-income du groupe a baissé à 53,7 %, soit un excellent niveau (42,5 % chez Delen Private Bank et 83,7 % chez JM Finn). Ce ratio s'est nettement amélioré par rapport à 2016 (57,8 %) en raison de l'augmentation du chiffre d'affaires qui a entraîné une hausse des coûts proportionnellement moins élevée. Fin 2017, le groupe comptait 676 salariés (ETP), dont 360 chez Delen Private Bank, 298 chez JM Finn et 18 chez Oyens & Van Eeghen.

En 2017, **le bénéfice net** progresse à 105,8 millions d'euros (contre 87,9 millions d'euros en 2016). La contribution de JM Finn au résultat net du groupe est passée de 5,6 millions d'euros en 2016 à 7,1 millions d'euros (après charges d'amortissement de la clientèle et déduction des intérêts des minoritaires de 19 %, soit 2,7 millions d'euros). La contribution d'Oyens & Van Eeghen au résultat net du groupe a été négative, du fait de charges de restructuration et de la réduction des prestations de services aux investisseurs institutionnels.

Un bilan solide

Les fonds propres consolidés du Groupe Delen (part du groupe) s'élèvent à 678,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 621,2 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ce montant tient compte de l'option de vente accordée au management de JM Finn en vue de la cession future des actions résiduelles (valorisées à 27,5 millions d'euros) au Groupe Delen.

Au 31 décembre 2017, les fonds propres utiles du groupe s'élèvent à 386,4 millions d'euros (compte tenu des immobilisations incorporelles de 238,3 millions d'euros, dont

49,8 millions d'euros pour la clientèle de JM Finn et 7,1 millions d'euros pour la clientèle d'Oyens & Van Eeghen). Fin 2016, ce chiffre s'élevait à 377,3 millions d'euros.

En 2017, la participation dans JM Finn a fait l'objet d'une cession de Delen Investments à Delen Private Bank. Depuis lors, toutes les activités opérationnelles sont reprises sous Delen Private Bank. Les chiffres consolidés de Delen Private Bank (cf. les tableaux pp. 8 et suivantes) sont donc alignés, depuis 2017, sur ceux de Delen Investments. Les fonds propres consolidés de Delen Private Bank s'élevaient à 673,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le ratio Core Tier 1 s'élève à 29,3 %. Le Groupe Delen est donc solidement capitalisé ; il satisfait amplement aux exigences réglementaires de Bâle III en matière de fonds propres. Le ratio de capital Tier 1 est nettement supérieur à la moyenne du secteur, et tient déjà compte de l'obligation à long terme de désintéresser les actionnaires minoritaires de JM Finn.

Delen Private Bank présente un bilan solide et aisément compréhensible. Les liquidités inscrites au bilan sont toujours investies de manière prudente auprès de la Banque Nationale de Belgique, dans des titres publics de qualité, dans des dépôts à court terme auprès de banques de qualité ou dans des obligations à court terme provenant d'émetteurs de premier ordre. La réglementation Bâle III a très peu d'impact sur Delen Private Bank. En effet, le groupe présente des fonds propres composés exclusivement de capital Core Tier 1 ; le portefeuille est investi de manière conservatrice et les ratios du groupe dépassent largement les exigences présentes et futures. Le rendement (moyen) sur fonds propres s'élève à 16,3 %, un chiffre très satisfaisant.

Nos activités en 2017

92 % des clients Delen optent pour la gestion discrétionnaire

10 sièges Delen Private Bank en Belgique

22 % de participation de la Banque J.Van Breda & C° aux actifs confiés à Delen Private Bank

10.475 millions d'euros d'actifs confiés à JM Finn

660 millions d'euros d'actifs sous gestion chez Oyens & Van Eeghen

Delen Private Bank : entretenir une dynamique positive

En 2017, Delen Private Bank a mis en oeuvre ses principes d'investissement traditionnels : assurer une croissance équilibrée au patrimoine de ses clients, selon les opportunités de marché et dans les limites de leur profil de risque. Grâce à d'excellentes performances boursières à l'échelle mondiale, à une bonne conjoncture couplée à une inflation réduite dans les pays développés et à la solidité de la monnaie unique européenne, Delen Private Bank a réalisé des résultats très convenables, tout en limitant les risques.

En 2017, Delen Private Bank a poursuivi sa stratégie d'amélioration de la qualité et de l'efficacité de sa gestion de fortune, tout en continuant d'accroître encore le nombre de ses mandats de gestion. Fin 2017, 81 % des actifs confiés à la Banque (23.704 millions d'euros) étaient gérés dans le cadre d'un mandat discrétionnaire ou à l'aide des sicavs patrimoniales maison. Les comptes en gestion discrétionnaire représentent 92 % du nombre de comptes, soit plus de 24.600 mandats. Delen Private

Bank a investi pour ses clients dans des portefeuilles d'actions très diversifiés, en mettant l'accent sur l'Europe. En matière d'obligations, la durée est restée courte (inférieure à un an) afin de se prémunir contre le risque de hausse des taux. Sur le plan des devises, la diversification hors zone euro s'est traduite par une contribution négative. Le volet obligataire des portefeuilles est resté essentiellement investi en placements à court terme dans des pays et des entreprises solides ; il a fourni une contribution plus dynamique grâce à des placements en obligations perpétuelles. En 2017, cette approche a porté ses fruits et toutes les catégories d'actifs ont contribué aux résultats.

Déjà très bien positionnée sur le marché belge de la banque privée, Delen Private Bank continue de gagner des parts de marché, notamment grâce à l'accroissement important de capitaux confiés par la clientèle privée. Le développement de l'ancrage local de la Banque porte ses fruits. Plus des trois quarts de la collecte nette de capitaux sont le fait de bureaux autres que le siège social d'Anvers. Cela encourage Delen Private Bank à poursuivre ses

investissements en personnel et en infrastructure. En 2017, la Banque a ouvert de nouvelles implantations à Namur, à Louvain et en Campine ; les bureaux de Flandre-Occidentale ont été agrandis. Les équipes d'Anvers ont déménagé vers un site temporaire, pour pouvoir entamer les travaux de rénovation et d'extension du siège central. De nouveaux investissements sont prévus à Louvain. Au printemps 2018, Delen Private Bank a ouvert un nouveau siège à Knokke. Des travaux d'extension sont également prévus à Bruxelles et à Gand.

Une fois de plus, les agences de la Banque J.Van Breda & C° SA ont considérablement contribué aux résultats de Delen Private Bank. Au 31 décembre 2017, cette dernière gère des capitaux à hauteur de 5.474 millions d'euros pour le compte de clients provenant de la Banque J.Van Breda & C°. Delen Private Bank assure également l'administration titres pour celle-ci (1.023 millions d'euros). Elle représente ainsi environ 22 % du total des actifs confiés à Delen Private Bank.



JM Finn : le potentiel de croissance indispensable pour devenir un acteur de premier plan

Chez JM Finn, les portefeuilles des clients, dont la pondération moyenne du volet actions est relativement élevée, ont évolué plus que favorablement. Après une période de volatilité à la veille du vote relatif au Brexit en 2016, le marché boursier londonien s’est résolument orienté à la hausse jusqu’en 2017. La dépréciation de la livre sterling s’est également traduite par une contribution accrue des actions étrangères. Grâce au talent de ses gestionnaires et à la solidité des marchés du Royaume-Uni, JM Finn est parvenue, en 2017, à réaliser de bons résultats pour sa clientèle.

L’acquisition, en 2011, de 73,49 % du gestionnaire de fortune londonien JM Finn fut une étape importante pour le Groupe Delen. En 2016 et en 2017, Delen Private Bank a racheté 7,50 % des parts des actionnaires minoritaires, portant ainsi sa participation directe à 81 %. Fin 2017, les actifs confiés à JM Finn s’élevaient à 10.475 millions d’euros (9.294 millions de livres sterling), dont 74 % en gestion discrétionnaire. La progression des actifs sous gestion et de la part en gestion discrétionnaire confirme la bonne santé et le potentiel de croissance de JM Finn. Grâce à son positionnement sur le marché britannique de la gestion de patrimoine on-shore, au savoir-faire et à l’expérience de Delen Private Bank, JM Finn a tous les atouts en main pour poursuivre sa croissance et devenir un opérateur de premier plan sur le marché britannique.

Une fois de plus, chez JM Finn, l’année 2017 a été très chargée sur le plan opérationnel, avec un renforcement des interactions avec la clientèle, au siège ou lors d’événements, avec des mesures destinées à satisfaire aux exigences de plus en plus strictes de la réglementation MiFID II, des initiatives visant à améliorer l’efficacité de l’organisation et à resserrer les liens de collaboration avec Delen Private Bank. JM Finn a également décidé d’intensifier son action commerciale, notamment en développant la planification patrimoniale et en implantant un

nouveau logiciel de gestion de relations clients (CRM). Le comité de direction de JM Finn continue de superviser la mise en œuvre de ces initiatives et de ces priorités stratégiques, pour que sa stratégie de croissance s’accompagne de l’indispensable amélioration de sa rentabilité.

Oyens & Van Eeghen : une convergence réussie des stratégies de placement

En 2015, Delen Private Bank a acquis la totalité des actions d’Oyens & Van Eeghen, l’une des plus anciennes institutions financières indépendantes des Pays-Bas, fondée en 1797. Delen Private Bank a ainsi renforcé sa présence dans le Benelux. Fin 2017, les actifs confiés à Oyens & Van Eeghen par ses clients particuliers s’élevaient à 660 millions d’euros, dont 87 % en gestion discrétionnaire. Depuis plusieurs années et avec un succès croissant, Oyens & Van Eeghen vise le segment de la gestion patrimoniale spécialisée et du conseil fiduciaire pour clients particuliers et fondations. Oyens & Van Eeghen est un excellent tremplin pour étendre le modèle Delen sur le marché néerlandais de la gestion de patrimoine on-shore.

Oyens & Van Eeghen a également tiré profit de la reprise de la croissance économique, d’une politique monétaire accommodante et de la hausse des marchés d’actions. La stratégie consistant à acheter des actions de secteurs cycliques, relativement sous-évaluées après une période plutôt difficile, a également contribué positivement au rendement. La durée du volet obligataire des portefeuilles était réduite, tout comme chez Delen Private Bank. Grâce à une sélection efficace de risques de crédit, ces durées courtes ont produit une belle contribution aux portefeuilles obligataires. Les stratégies d’investissement appliquées aux Pays-Bas et en Belgique ont sensiblement convergé, grâce à une concertation régulière avec l’équipe de gestion de Delen Private Bank et au transfert de la responsabilité consolidée des placements obligataires vers les collaborateurs de Oyens & Van Eeghen.

Sur le plan opérationnel, l’année 2017 aura été une année importante pour Oyens & Van Eeghen. La nouvelle direction a pris le relais courant 2017. À la fin de l’année, il a été mis fin aux prestations de services destinées aux grands clients institutionnels. L’équipe responsable de cette activité a quitté l’entreprise pour poursuivre cette activité dans un autre environnement. L’expertise développée en Belgique par Delen Private Bank, particulièrement dans le domaine des sicavs et des systèmes informatiques, a largement contribué à améliorer les prestations de services et à renforcer l’efficacité aux Pays-Bas. Aujourd’hui, Oyens & Van Eeghen est en mesure de servir un public plus large depuis ses bureaux d’Amsterdam et de ‘s-Hertogenbosch. Oyens & Van Eeghen poursuit donc sa recherche de collaborateurs commerciaux de talent pour accompagner et accélérer sa croissance.

” Oyens & Van Eeghen a également tiré profit de la reprise de la croissance économique, d’une politique monétaire accommodante et de la hausse des marchés d’actions.



Au 31 décembre en milliers d'euros	2017	2016
REVENUS BRUTS D'EXPLOITATION	366.912	235.693
Marge d'intérêts	2.059	409
Commissions brutes perçues	357.093	223.994
Résultat sur instruments financiers du portefeuille de négociation	783	372
Profits réalisés (Pertes réalisées) sur les actifs disponibles à la vente	819	-13
Autres revenus d'exploitation	6.158	10.932
COMMISSIONS VERSÉES À DES INTERMÉDIAIRES	-38.897	-30.518
CHARGES D'EXPLOITATION	-171.710	-98.915
Frais de personnel	-100.001	-52.137
Frais généraux et administratifs	-53.089	-34.656
Amortissements	-15.761	-7.243
Provisions	-14	-2.566
Réductions de valeur	152	-9
Autres charges d'exploitation	-2.998	-2.304
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	156.305	106.260
Quote-part dans le bénéfice (la perte) de filiales communes mises en équivalence	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	156.305	106.260
Impôts sur le résultat	-44.192	-26.166
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	112.112	80.094
Intérêts minoritaires	-2.384	-261
BÉNÉFICE NET (part du groupe)	109.728	79.833

* En 2017, les activités opérationnelles du Groupe Delen qui n'avaient pas encore été intégrées à Delen Private Bank ont été transférées vers cette dernière. Il s'agit essentiellement de la vente de la participation dans JM Finn à Delen Private Bank, par Delen Investments, et du transfert des fonds propres et du goodwill liés à l'acquisition de Capital et Finance, en 2007. Depuis le 1^{er} janvier 2017, le compte de résultats et le bilan intègrent les comptes de JM Finn. Les produits progressent de 235,7 millions d'euros en 2016 à 366,9 millions d'euros en 2017; les charges, de 98,9 millions d'euros à 171,7 millions d'euros. Les fonds propres passent de 404,5 millions d'euros fin 2016 à 673,5 millions d'euros fin 2017. Au niveau statutaire, les participations de Delen Private Bank progressent de 26,3 millions d'euros fin 2016 à 127,5 millions d'euros fin 2017.

Au 31 décembre en milliers d'euros	2017	2016
ACTIFS	2.601.335	1.919.387
Trésorerie et comptes à vue auprès de banques centrales	1.111.014	656.005
Instruments financiers du portefeuille de négociation	8.482	8.030
Créances sur établissements de crédit et contreparties	282.266	255.797
Créances sur les clients	373.382	277.121
Placements	470.997	599.379
Actifs d'impôt	3.490	3.053
Immobilisations corporelles	87.094	81.902
Clientèle	232.384	31.764
Autres immobilisations incorporelles	5.954	983
Autres actifs	26.271	5.355
TOTAL ENGAGEMENTS & FONDS PROPRES	2.601.335	1.919.387
ENGAGEMENTS	1.927.874	1.514.847
Instruments financiers du portefeuille de négociation	3.353	3.813
Dettes envers établissements de crédit et contreparties	2.782	7.395
Dettes envers les clients	1.810.248	1.456.451
Provisions	4.056	3.377
Passifs d'impôt	17.984	12.092
Autres engagements	89.450	31.719
FONDS PROPRES	673.461	404.540
Fonds propres du groupe	672.569	404.022
Capital souscrit	90.498	42.711
Réserve de réévaluation	-39	2.410
Réserves consolidées	582.109	358.901
Intérêts minoritaires	892	518

Actif

Au 31 décembre en milliers d'euros	2017	2016
I. Caisse, avoirs auprès des banques centrales, des offices de chèques postaux et des services de transfert	899.184	650.286
II. Effets publics admissibles au refinancement auprès de la banque centrale	44.476	73.309
III. Créances sur les établissements de crédit	214.419	218.504
A. À vue	213.976	218.220
B. Autres créances (à terme ou à préavis)	444	284
IV. Créances sur la clientèle	338.300	248.844
V. Obligations et autres titres à revenu fixe	402.766	377.859
A. Des émetteurs publics	83.841	77.241
B. D'autres émetteurs	318.925	300.618
VI. Actions, parts et autres titres à revenu variable	2.991	2.030
VII. Immobilisations financières	127.487	26.297
A. Participations dans des entreprises liées	127.468	26.279
B. Participations dans des entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	-	-
C. Autres actions et parts constituant des immobilisations financières	19	18
D. Créances subordonnées sur des entreprises liées et sur des entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	-	-
VIII. Frais d'établissement et immobilisations incorporelles	2.226	1.079
IX. Immobilisations corporelles	82.079	82.483
X. Actions propres	-	-
XI. Autres actifs	4.264	2.809
XII. Comptes de régularisation	3.705	2.653
TOTAL DE L'ACTIF	2.121.899	1.686.153

Passif

Au 31 décembre en milliers d'euros	2017	2016
FONDS DE TIERS	1.782.622	1.430.919
I. Dettes envers des établissements de crédit	579.293	268.618
A. À vue	579.265	267.850
B. Dettes résultant de mobilisation par réescompte d'effets commerciaux	-	-
C. Autres dettes à terme ou à préavis	28	768
II. Dettes envers la clientèle	1.130.618	1.131.006
A. Dépôts d'épargne	4.290	4.384
B. Autres dettes	1.126.329	1.126.622
1. À vue	1.124.219	1.124.536
2. À terme ou à préavis	2.109	2.086
3. Résultant de mobilisation par réescompte d'effets commerciaux	-	-
III. Dettes représentées par un titre	-	-
IV. Autres dettes	65.656	24.062
V. Comptes de régularisation	-	177
VI. Provisions et impôts différés	31	33
A. Provisions pour risques et charges	-	-
1. Pensions et obligations similaires	-	-
2. Impôts	-	-
3. Autres risques et charges	-	-
B. Impôts différés	31	33
VII. Fonds pour risques bancaires généraux	7.023	7.023
VIII. Dettes subordonnées	-	-
CAPITAUX PROPRES	339.277	255.234
IX. Capital	90.087	42.300
A. Capital souscrit	90.087	42.300
B. Capital non appelé (-)	-	-
X. Primes d'émission	411	411
XI. Plus-values de réévaluation	-	-
XII. Réserves	4.314	4.319
A. Réserve légale	4.247	4.247
B. Réserves indisponibles	-	-
1. Pour actions propres	-	-
2. Autres	-	-
C. Réserves immunisées	67	72
D. Réserves disponibles	-	-
XIII. Bénéfice/perte reporté(e) (+)/(-)	244.465	208.204
TOTAL DU PASSIF	2.121.899	1.686.153

Compte de résultats

Au 31 décembre en milliers d'euros		2017	2016
I.	Intérêts et produits assimilés	7.399	3.762
	A. Dont : de titres à revenu fixe	2.487	1
II.	Intérêts et charges assimilées	-5.184	-2.805
III.	Revenus de titres à revenus variable	47.347	49.010
	A. D'actions, parts de société et autres titres à revenu variable	96	485
	B. De participations dans des entreprises liées	47.251	48.525
	C. De participations dans d'autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	-	-
	D. D'autres actions et parts de société constituant des immobilisations financières	-	-
IV.	Commissions perçues	150.824	139.467
	A. Courtages et commissions apparentées	30.002	31.451
	B. Rémunération de services de gestion, de conseil et de conservation	120.255	104.745
	C. Autres commissions perçues	566	3.271
V.	Commissions versées	-40.824	-34.129
VI.	Bénéfice (Perte) provenant d'opérations financières (+)/(-)	7.799	1.434
	A. Du change et du négoce de titres et autres instruments financiers	4.976	1.440
	B. De la réalisation de titres de placement	2.823	-5
VII.	Frais généraux et administratifs	-65.437	-62.104
	A. Rémunérations, charges sociales et pensions de retraite	-39.716	-36.867
	B. Autres frais administratifs	-25.721	-25.238
VIII.	Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-7.489	-6.899
IX.	Réductions de valeur sur créances et provisions pour les postes "I. Passifs éventuels" et "II. Engagements pouvant donner lieu à un risque de crédit" du hors bilan : dotations (reprises) (+)/(-)	152	9
X.	Réductions de valeur sur le portefeuille de placements en obligations, actions et autres titres à revenu fixe ou variable : dotations (reprises) (+)/(-)	374	-554
XI.	Provisions pour risques et charges autres que ceux visés par les postes "I. Passifs éventuels" et "II. Engagements pouvant donner lieu à un risque de crédit" du hors bilan : utilisations (reprises) (+)/(-)	-	-

XII.	Provisions pour risques et charges autres que ceux visés par les postes "I. Passifs éventuels" et "II. Engagements pouvant donner lieu à un risque de crédit" du hors bilan	-	-
XIII.	Prélèvement sur le (Dotation au) fonds pour risques bancaires généraux (+)/(-)	-	-
XIV.	Autres produits d'exploitation	9.186	1.690
XV.	Autres charges d'exploitation	-2.220	-3.291
XVI.	Bénéfice courant (Perte courante) avant impôts (+)/(-)	101.926	86.679
XVII.	Produits exceptionnels	325	106
	A. Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
	B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	-	-
	C. Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels	-	-
	D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	233	106
	E. Autres produits exceptionnels	92	-
XVIII.	Charges exceptionnelles	-69	-106
	A. Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
	B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	-	-
	C. Provisions pour risques et charges exceptionnels : dotations (utilisations) (+)/(-)	-	-
	D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	-69	-106
	E. Autres charges exceptionnelles	-	-
XIX.	Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (+)/(-)	102.182	86.679
XIX.	Bis		
	A. Transfert aux impôts différés	-	-
	B. Prélèvements sur les impôts différés	2	2
XX.	Impôts sur le résultat (+)/(-)	-19.565	-13.357
	A. Impôts	-19.565	-13.597
	B. Régularisation d'impôts et reprises de provisions fiscales	-	240
XXI.	Bénéfice (Perte) de l'exercice (+)/(-)	82.620	73.324
XXII.	Transfert aux (Prélèvements sur les) réserves immunisées (+)/(-)	4	4
XXIII.	Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)	82.624	73.328

Postes hors bilan

Au 31 décembre en milliers d'euros	2017	2016
I. Passifs éventuels	4.916	8.291
A. Acceptations non négociées	-	-
B. Cautions à caractère de substitut de crédit	2.406	2.500
C. Autres cautions	2.510	5.792
D. Crédits documentaires	-	-
E. Actifs grevés de sûretés réelles pour compte de tiers	-	-
II. Engagements pouvant donner lieu à un risque de crédit	395.302	156.213
A. Engagements fermes de mise à disposition de fonds	-	-
B. Engagements du fait d'achats au comptant de valeurs mobilières ou autres valeurs	314.436	95.365
C. Marge disponible sur lignes de crédit confirmées	80.866	60.849
D. Engagements de prise ferme et de placement de valeurs mobilières	-	-
E. Engagements de rachat résultant de cessions rétrocessions imparfaites	-	-
III. Valeurs confiées à l'établissement de crédit	32.393.970	28.670.962
A. Valeurs détenues sous statut organisé de fiducie	-	-
B. Dépôts à découvert et assimilés	32.393.970	28.670.962
IV. À libérer sur actions et parts de sociétés	-	-

Affectations et prélèvements

Au 31 décembre en milliers d'euros	2017	2016
A. Bénéfice (Perte) à affecter (+)/(-)	290.828	253.331
1. Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)	82.624	73.328
2. Bénéfice reporté (Perte reportée) de l'exercice précédent (+)/(-)	208.204	180.003
B. Prélèvements sur les capitaux propres	-	-
1. Sur le capital et les primes d'émission	-	-
2. Sur les réserves	-	-
C. Affectations aux capitaux propres	-	-
1. Au capital et aux primes d'émission	-	-
2. À la réserve légale	-	-
3. Aux autres réserves	-	-
D. Bénéfice (perte) à reporter (+)/(-)	244.465	208.204
E. Intervention d'associés dans la perte	-	-
F. Bénéfice à distribuer	46.363	45.127
1. Rémunération du capital	46.363	45.127
2. Administrateurs ou gérants	-	-
3. Autres allocataires	-	-

