



ANNÉE ACADÉMIQUE 2019-2020




LOUVAIN

School of Management

Evaluation du rapport de durabilité 2018 de Crelan

TIMOTHÉE STEINMETZ
TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES – MASTER 60 EN SCIENCES DE GESTION : HORAIRE DÉCALÉ
Promotrice : Valérie SWAEN



Je tiens à remercier ma promotrice, Valérie Swaen, pour ses remarques constructives. Son aide fut précieuse dans la rédaction de ce document.

Je remercie également mes deux frères et mon père, pour leurs commentaires éclairés.

Merci à Romane pour son soutien.

Résumé

L'analyse du Rapport de durabilité 2018 de la société financière Crelan au regard de critères s'inspirant des « principes fondamentaux » utilisés par la Commission Européenne dans sa communication autour de la déclaration non financière permet de constater de nombreuses lacunes dans son reporting non financier.

Dans l'objectif d'améliorer cette dernière, nous émettons une série de recommandations.

Avant-propos

Ce travail de fin d'études est écrit dans le cadre du master 60 à horaire décalé en sciences de gestion, organisé par la Louvain School of Management. Comme beaucoup d'étudiants de ce master, je travaille le jour à temps plein. Mon emploi comme Compliance Officer dans une entreprise du secteur financier m'a amené à me poser de nombreuses questions sur les pratiques du secteur. Une part importante de mon temps de travail est consacrée à divers contrôles internes et à l'élaboration de plans d'action sur base de leurs résultats.

Cette expérience professionnelle m'a permis de comprendre à quel point changer les pratiques et les mentalités peut s'avérer être un processus énergivore et long. Dans cette quête, les documents et normes externes se révèlent être un outil efficace pour convaincre les interlocuteurs du bien-fondé des changements demandés.

Comme de nombreuses personnes de ma génération, je suis fort inquiet des défis auxquels fait face l'humanité (réchauffement climatique, montée des inégalités, croissance démographique, sécurité alimentaire, etc.). Je ne suis pas convaincu que la RSE constitue la panacée mais je pense qu'il s'agit d'un pas dans la bonne direction.

Le rapport de durabilité 2018 du Groupe Crelan est le premier du genre émis par la banque. A ce titre, j'ai souhaité proposer une série de recommandations dans l'objectif d'améliorer l'information non financière qu'il contient.

Lexique

Diligence raisonnable : « on entend par diligence raisonnable le processus qui, en tant que partie intégrante de leurs systèmes de prise de décisions et de gestion des risques, permet aux entreprises d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, de leurs activités, ainsi que de rendre compte de la manière dont elles abordent cette question. » (OCDE, 2011, P.27)

FSMA - Financial Services and Markets Authority : « l'autorité des services et marchés financiers. [...] [Elle] exerce, aux côtés de la Banque Nationale de Belgique (BNB), le contrôle du secteur financier belge. » (FSMA, s.d.)

ODD – Objectif du développement durable : parfois désignés par l'acronyme anglais SDGs pour *Sustainable Development Goals*, les ODD sont un ensemble d'objectifs adoptés par l'ONU en 2015 à réaliser pour 2030. Chacun (personne morale comme physique) est invité à y participer. (Gollier, 2018, p.64-67)

Partie prenante : « Une partie prenante (en anglais : *stakeholder*) est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution). » (Wikipédia, s.d.)

RSE – Responsabilité sociale de l'entreprise : « l'exercice par les entreprises d'une responsabilité vis-à-vis de différents groupes avec lesquels elles interagissent – souvent désignés sous le terme de parties prenantes ou *stakeholders* – et qui se situent au-delà de leurs strictes obligations, techniques, légales et économiques. » (Gond & Igalens, 2018, p.3-4)

Table des matières

Table des matières.....	I
Liste des tableaux	II
1. Introduction	1
1.1. Note sur le cadre légal	2
1.2. Le groupe Crelan en quelques mots	3
1.3. Structure de l'analyse du rapport de durabilité	3
2. Analyse du rapport de durabilité 2018.....	5
2.1. Entretien avec Philippe Voisin, CEO de Crelan	5
2.2. Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies	5
2.3. Crelan en quelques chiffres-clés.....	7
2.4. Crelan, une banque attentive à une bonne gouvernance	7
2.5. Crelan, une banque attentive à ses clients	8
2.6. Crelan, une banque attentive à son personnel	11
2.7. Crelan, une banque attentive à son portefeuille financier	13
2.8. Crelan, une banque attentive à la société dans laquelle elle évolue	14
2.9. Crelan, une banque attentive à l'environnement	17
3. Revue de l'analyse.....	19
4. Conclusion.....	21
5. Recommandations	22
6. Réflexions et pistes d'amélioration.....	24
7. Bibliographie	25
8. Annexes	28
8.1. Annexe 1 : Tableau récapitulatif des observations et des recommandations liées	28
8.2. Annexe 2: Recommandations sous forme de liste par ordre d'apparition dans le texte	31

Liste des tableaux

Tableau 1 : Occurrence des ODD dans le rapport de durabilité 2018 de Crelan.....	6
Tableau 2 : répartition du nombre de projets et des montants alloués par thème de la Crelan Foundation	15
Tableau 3 (annexe) : récapitulatif des observations et des recommandations liées	28

1. Introduction

Ce travail vise à analyser le rapport RSE 2018 de Crelan, intitulé « Rapport de durabilité 2018 » (2019), ce rapport est le premier de ce type émis par la banque. Il est un complément au Rapport annuel 2018 (Crelan, 2019). L'objectif est d'émettre un certain nombre de recommandations pour contribuer à l'amélioration des versions suivantes du document analysé. Cette évaluation tiens compte de plusieurs sources principales :

- Les recommandations formulées par la FSMA dans son rapport de mars 2019 intitulé « Respect par les sociétés cotées belges des obligations de publication d'une déclaration non financière ». La FSMA est l'Autorité des Services et Marchés financiers belge. L'objet de son rapport de mars 2019 était d'analyser la publication de déclaration non financières publiées pour 2017 et visait « à en améliorer la présentation et la qualité » (FSMA, 2019, p.2).
- La comparaison avec les rapports de durabilité émises par d'autres banques actives en Belgique. Plus particulièrement les banques Argenta, Belfius et BNP Paribas.
- L'évaluation critique du monde bancaire exprimée dans De Staat van de Banken 2017 de Fairfin (FairFin vzw [FairFin], 2017).
- La volonté affichée par Crelan dans le Rapport de durabilité 2018 de se diriger vers un rapport plus chiffré et des objectifs plus clairs : « [nous] espérons qu'il pourra être approfondi dans l'avenir et être complété au moyen d'objectifs concrets et de nouvelles données chiffrées » (Crelan, 2019, *rapport de durabilité 2018*, p.48).

Avec une attention particulière aux critères et sous-critères suivants :

- 1) Caractère significatif des informations à publier.
 - a) Les informations moins importantes n'occupent pas une place démesurée.
 - b) Tant les réussites que les difficultés sont mises en avant.
- 2) Diligences raisonnables mises en œuvre pour la collecte de ces informations et leur vérification.

- a) Identification des risques (potentiels) que l'entreprise fait courir aux autres parties.
 - b) Les risques identifiés font l'objet d'un suivi permettant de les mitiger.
- 3) Représentation des informations collectées sous forme d'« indicateurs clés de performance » (KPI).
- a) Utilisation de chiffres, graphiques et tableaux pour rendre une image fiable et complète de la situation.
 - b) Objectifs clairs et chiffrés dans la mesure du possible.

Ces trois points proviennent de la présentation par Jean-Marc Gollier (2018, p.122-124) des « principes fondamentaux » utilisés par la Commission Européenne dans sa communication autour de la déclaration non financière. Les sous-points sont une contribution de l'auteur dans le but de préciser les critères utilisés dans la perception des lacunes du rapport de Crelan.

1.1. Note sur le cadre légal

Le rapport de durabilité de Crelan (2019) analysé dans le cadre de ce travail est issu d'une obligation de droit belge -transposée d'une directive européenne- s'imposant aux :

1. « Entités d'intérêt public, c'est-à-dire les sociétés cotées, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance ou de réassurance et les organismes de liquidation ainsi que les organismes assimilés [...] ;
2. Qui occupent plus de 500 salariés [...] ;
3. Qui [ont] un total de bilan de plus de 17 millions d'euros ou réalis[ent] un chiffre d'affaire de plus de 34 millions d'euros sur base individuelle. » (Gollier, 2018, p.114-115)

Le groupe Crelan satisfait à l'ensemble de ces critères puisque :

1. C'est un établissement de crédit au sens de la loi ;
2. Il occupe 2506 collaborateurs, 792 directement (Crelan 2019, *rapport de durabilité*, p. 11 et 22) ;

3. Il a un total de l'actif de 20.445,85 en 2018 (Crelan, *rapport annuel 2018, 2019*, p.13).

Crelan a décidé de publier son rapport extra-financier dans un document séparé, ne l'intégrant pas à celui de son rapport de gestion.

1.2. Le groupe Crelan en quelques mots

Crelan se présente comme une banque « 100% belge, 100% coopérative » sur la page « particuliers » de son site internet (Crelan, s.d.), elle revendique 275.675 copropriétaires (Crelan, 2019, *rapport de durabilité 2018*, p.11). Pour devenir coopérateur, il faut investir en parts de la SCRL Crelanco qui détient 99,99% des parts de la SA Crelan. À son tour, la SA Crelan détient 99,99% de la SA Crelan Insurance et la SA Europabank. La SA Europabank détient, de son côté, 99,99% de la SA EB Lease. L'organigramme présent dans le rapport annuel de la banque (p.11) arrondi ces pourcentages à 100%, les 0,01% manquants étant à chaque fois détenus par une autre entité du groupe (voir description détaillée du *PROSPECTUS relatif à l'offre publique de PARTS COOPÉRATIVES*, CreanCo S.C.R.L., 2019, p.9).

Le caractère réellement coopératif de la banque est sujet à débat, citons Fairfin : « Bien que Crelan se présente comme une banque coopérative, elle n'est pas une coopérative mais une société anonyme aux mains de la société coopérative CrelanCo. Les coopérateurs de CrelanCo ont, bien évidemment, droit de vote à l'assemblée générale mais il est difficile d'estimer dans quelle mesure ils ont une influence réelle sur la gestion de Crelan. » (Traduction du néerlandais, FairFin, 2017, p.23)

1.3. Structure de l'analyse du rapport de durabilité

Pour l'analyse du Rapport de durabilité 2018 (Crelan, 2019), le choix a été fait de suivre au plus près la structure de celui-ci. De cette manière, il est aisé de lire le document évalué et son évaluation côte-à-côte. Dans un souci de concision, certains sous-points ont parfois regroupés afin d'éviter les répétitions ou les titres inutiles.

Idéalement, le lecteur aura lu au préalable le rapport de durabilité et gardera le document à sa disposition lors de la lecture de l'évaluation. Néanmoins, ce document tâche de préciser le contenu du rapport lorsque cela est pertinent, de manière à éviter que l'évaluation ne soit trop fastidieuse à lire sans le document évalué.

Le lecteur pressé peut également consulter directement le « Tableau 3 (annexe) : récapitulatif des observations et des recommandations liées » de l'annexe 1. Celui-ci contient uniquement les observations de l'analyse qui déboucheront sur des recommandations.

2. Analyse du rapport de durabilité 2018

Pour rappel, le « Tableau 3 (annexe) : récapitulatif des observations et des recommandations liées » de l'annexe 1 récapitule l'ensemble des observations ayant conduites à des recommandations.

2.1. Entretien avec Philippe Voisin, CEO de Crelan

Le document commence par une séance de question-réponse de deux pages à laquelle se prête le CEO de Crelan. A noter qu'il s'agit d'une pratique courante d'offrir un espace aux présidents et CEO en début de rapport puisque d'autres banques tel qu'Argenta ou Belfius présentent leur rapport avec une introduction similaire. L'interview est évidemment très consensuelle, elle n'est qu'une manière originale pour le CEO de présenter son bilan en matière de RSE au lecteur, il n'y est fait état d'aucune difficulté rencontrée.

L'interview aborde entre-autres les sujets suivants :

- le rapport de durabilité est le premier de la banque ;
- la digitalisation et l'ouverture d'agence ;
- les principales réalisations durables de 2018 ;
- la Crelan Foundation ;
- la sélection des initiatives durables ;
- les projets durables 2019.

Les différents points abordés dans cette partie sont tous traités ci-après ; par souci de clarté, l'information obtenue dans cette partie sera intégrée dans les passages traitant des sujets correspondants.

2.2. Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

Cette partie courte d'une page comprend une explication sur le mode de fonctionnement du rapport : les logos affichés en haut à droite de chaque partie font référence aux Objectifs du développement durable des Nations Unies (ODD). C'est une méthode qui a le mérite d'être simple et claire, néanmoins il aurait pu être pertinent d'ajouter dans cette partie (ou une

partie ultérieure) l'ensemble des objectifs que s'est fixé la banque, les actions à réaliser et réalisées.

Le Tableau 1 est un récapitulatif reprenant les différents ODD et le nombre de fois qu'ils apparaissent en début de section tout au long du rapport :

ODD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Total	0	0	2	1	2	1	2	3	2	1	1	5	3	1	2	4	1

Tableau 1 : Occurrence des ODD dans le rapport de durabilité 2018 de Crelan

Comme on peut le voir, les objectifs sont très inégalement abordés dans le document. Les deux premiers (« Pas de pauvreté » et « faim « zéro » ») ne sont jamais à l'ordre du jour. Pourtant, la banque contribue au premier objectif (« pas de pauvreté ») par son financement d'Incofin qui finance à son tour des institutions de micro-crédit dans les pays en voie de développement (voir sous-titre « Incofin » de ce document).

La section « Crelan, une banque attentive à la société dans laquelle elle évolue » concentre plusieurs ODD qui ne sont présents qu'une seule fois dans le rapport (ODD 4 ; 10 ; 11 et 14). Or, cette partie est vague et contient avant tout des exemples de projets financés totalement ou en partie (parfois 500 EUR) par la Crelan Foundation. Par exemple, on ne peut que deviner le lien entre la vie aquatique (ODD 14) et les projets environnementaux, d'autant qu'il n'y a que quatre projets financés dans cette catégorie, pour un total de 9500 EUR. La coopérative semble donc s'octroyer certains ODD un peu rapidement tout en oubliant de s'en attribuer un.

On peut par ailleurs, déplorer l'absence ou presque de certains thèmes, pourtant inévitablement liés à l'activité bancaire : les ODD « 1. Lutte contre la pauvreté », « 10. Lutte contre les inégalités » ainsi que « 9. Industrie, innovation et infrastructure ». Pour éviter d'être accusée de choisir les thèmes qui lui conviennent, l'entreprise pourrait consulter les parties prenantes et leur soumettre le choix des priorités en matière de RSE. C'est en tous cas ce qu'ont fait certains concurrents tel qu'Argenta Banque d'Epargne - Argenta Assurances ([Argenta]2019, p.52-53)

2.3. Crelan en quelques chiffres-clés

Composée d'une seule et unique page, cette partie gagnerait à être plus fournie. L'absence d'information est d'autant plus regrettable qu'il n'y a aucun renvoi à la partie correspondante dans le Rapport annuel 2018 (Crelan, 2019) qui contient les mêmes chiffres mais mis en perspective dans des tableaux comparatifs reprenant les années précédentes.

Cette absence de comparaison empêche de qualifier la présentation de ces informations « d'équilibrée ». Par exemple, le nombre d'agences, y est mentionné (586) ainsi que dans l'entretien avec le CEO (voir plus haut – « nous avons ouvert 19 nouvelles agences »). Or, il faut consulter le rapport annuel 2018 pour s'apercevoir qu'en réalité, le nombre d'agences a connu une diminution nette de 38 en 2018 !

Notons également une légère variation dans les chiffres entre les deux rapports pour ce qui est des dépôts de la clientèle (17,2mia EUR *versus* 17,09mia EUR).

2.4. Crelan, une banque attentive à une bonne gouvernance

Cette partie traite du Comité de direction et du Conseil d'administration (qui représente les actionnaires -coopérateurs-) en mettant l'accent sur leur composition.

Quatre des cinq membres du Comité de direction sont des hommes. L'unique femme de ce comité y est entrée en 2017. Cette répartition 80-20 est à comparer, par exemple, au comité 100% masculin de Belfius (Belfius Banque & Assurance, 2019, p.123) et au comité 33% féminin d'Argenta (Argenta, 2019, p.99). On peut conclure en constatant que la parité n'est pas atteinte mais que la tendance semble encourageante.

Une attention particulière semble avoir été portée à la composition du Conseil d'administration en termes de « différences au niveau de leurs expériences professionnelles, de leurs compétences, de la langue, du sexe et de l'âge. » La proportion d'hommes est de 73,7% et les diplômes représentés sont les suivants : Sciences économiques, Statistique & Économétrie, Économie rurale, Droit et pratique judiciaire, Ingénieur agronome, Comptabilité/fiscalité, Sciences diplomatiques.

On notera la présence d'un but affiché pour ce qui est de la diversité au sein du Conseil d'administration : « Le but est qu'ils soient représentatifs de la diversité de la société. » mais il aurait été pertinent de traduire ce but en objectifs mesurables, afin de pouvoir en mesurer

l'avancement. Par ailleurs, la proportion de femmes dans le Conseil d'administration reste inférieure au ratio minimum de 33% imposé par la loi aux sociétés cotées (Gollier, 2018, p.112), ce ratio obligatoire ne s'applique pas à Crelan mais il pourrait constituer une bonne inspiration pour un premier objectif.

2.5. Crelan, une banque attentive à ses clients

Les activités de Crelan sont décrites dans cette section ainsi que les différents engagements à leur sujet. En revanche, le lien entre ces activités et leur impact sur les thèmes non financiers n'est souvent que sous-entendu. Cet implicite empêche l'établissement d'objectifs clairs et ne permet donc pas au lecteur d'évaluer les mesures prises par l'entreprise.

A titre d'exemple, on peut citer les prêts octroyés par la banque. Comme expliqué plus bas, plusieurs objectifs sont sous-entendus (transition écologique, économie locale, légalité et réduction du risque) mais il n'est pas systématiquement indiqué le résultat visé et la progression. Par ailleurs, le risque crédit est peu développé (quelques points), or, c'est probablement un thème de première importance lié à cette activité dans lequel on pourrait faire figurer des engagements en matière d'accès au crédit, de défaut de paiement, de taux (trop) élevés, etc.

L'évaluation est d'autant plus difficile que le rapport est peu chiffré. Même lorsqu'il y a présence de chiffres dans les explications, ceux-ci sont avant tout utilisés pour la description de l'activité et non pour illustrer les avancées en matière de RSE. En outre, le rapport fait rarement état de tableaux ou graphiques synthétiques qui auraient donné un aperçu clair et complet de certaines données. Il est regrettable que le seul tableau présent dans cette section (« Entrées de capitaux (EUR) en placements structurés », p.21) ne concerne qu'un seul produit (les notes structurées) dont l'importance pour la banque n'est pas mise en perspective et pour lequel une comparaison serait malaisée, le tableau étant exprimé en pourcentage et limité à l'année 2018.

Force est également de constater un déséquilibre dans les informations fournies. Le discours est axé sur les points positifs sans réelle mention des échecs ou points à améliorer. L'information est également déséquilibrée puisque certains produits accaparent beaucoup

d'espace en raison de leur caractère durable, alors que d'autres ne sont que mentionnés, les crédits accordés aux entreprises en sont un bel exemple.

2.5.1. Crédits

La partie sur les crédits traite des engagements pris par la société en matière de politique d'acceptation ; du financement de l'économie locale par ce biais ainsi que du financement de projet jugés écologiquement responsables (voiture basse émission, rénovations, etc.). Le lecteur doit supposer les objectifs sous-entendus par ces informations : conformité avec la loi (de nombreux engagements sont en réalité une banale application des obligations légales¹) ; réduction du risque ; volonté de financer l'économie locale et participation à la transition écologique.

Comme expliqué plus haut, il aurait été judicieux d'afficher non seulement des objectifs clairs pour les thèmes sous-entendus mais également de développer le thème du risque crédit qui se situe au cœur de cette activité : qui a accès au crédit ? est-ce qu'on aide les clients en difficultés ? Comment ?

Dans cette partie n'est fait d'état d'aucune politique particulière, en dehors de la politique d'acceptation susmentionnée, en matière de prêt aux entreprises. Pourtant, selon ce même rapport, 20% des prêts sont accordés aux entreprises. La banque se contente donc probablement du minimum (ou presque) en la matière, elle élude complètement ce point.

2.5.2. Placements & Crelan Fund

Malgré l'espace accordé à la politique de placement (variable en fonction des choix du client), tant la politique menée que la proportion de produits concernées restent vagues : « Nos produits-phares sont gérés selon les critères ESG (Environmental, Social & Governance) » (Crelan, 2019, *rapport de durabilité 2018*, p.17). La seule proportion chiffrée renseignée concerne les fonds appartenant à la catégorie des Crelan Funds : 8,3%.

La description faite des Crelan Funds ne permet pas de se faire une idée précise de la philosophie qui sous-tend ces fonds : « Sous la dénomination « Crelan Fund », la banque propose 5 fonds gérés selon la vision de l'économiste Geert Noels, telle que décrite dans son

¹ Voir, par exemple, la loi du 18 septembre 2017. - Loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces

livre « Econoshock ». » Un encart sur les principaux points de cette « vision » et comment elle se traduit dans la politique d'investissement des fonds aurait été bienvenu.

2.5.3. Crelan Invest

Depuis mai 2018, trois fonds gérés selon des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) sont proposés aux clients, cette partie spécifie les différents points d'attention au sein des trois grands domaines mais n'explique rien quant à la méthode de travail (exclusion ? pondération ? d'où proviennent les données prises en compte ?).

2.5.4. Amundi

La remarque faite plus haut pour « Crelan Invest » est encore plus vraie ici puisque le gestionnaire d'actifs avec lequel s'est associé la banque « souhaite devenir 100% ESG dans sa notation des entreprises analysées, dans la gestion de tous ses fonds et dans sa politique de votes aux assemblées générales des sociétés sélectionnées » d'ici fin 2021. Or, cette partie n'indique rien sur le contenu ou la méthodologie de cette gestion ESG. Il n'est même pas clair si les critères cités dans la partie précédente étaient exclusifs à la banque ou s'ils sont aussi d'application chez Amundi.

Il faut aller sur le site du gestionnaire d'actifs lui-même pour avoir une information un peu plus claire : « D'ici 2021, tous les fonds ouverts, gérés de manière active, devront offrir une performance ESG supérieure à leur indice ou univers de référence. » (Amundi Asset Management, s.d.) Par ailleurs, comme l'explique Crelan, l'entreprise Amundi vise une couverture à 100% de ces analyses d'entreprises par des critères ESG et d'intégrer l'ESG dans tous ses votes.

Le site web d'Amundi donne une description de la méthodologie ESG : « une méthodologie développée en interne, composée de 36 critères basés à la fois sur les normes internationales et les appréciations d'agences de notation reconnues, et sur le dialogue avec les entreprises pour assurer une évaluation qualitative et quantitative fiable des émetteurs. » (Amundi, s.d.) C'est certes vague comme description mais cela permet de se faire une idée du type d'outil utilisé.

2.5.5. Notes structurées

Comme expliqué plus haut, cette sous-section contient l'unique graphique de cette partie. Malheureusement, il ne donne que très peu d'information, ne renseignant que sur la proportion de notes structurées lié à un indice durable ou éthique par rapport au total vendu en 2018. Le lecteur ne sait donc pas si les notes structurées sont un produit pertinent en termes de volume et leur évolution (en volume ou en proportion durable/éthique). Ceci est d'autant plus regrettable que le rapport annuel de la banque ne donne pas ce renseignement non plus.

2.5.6. Euro-obligations

Ici aussi, plus de précision aurait été souhaitable : l'« attention toute particulière [...] portée aux « obligations vertes » » est décrite en termes trop vagues pour être utile au lecteur voulant se faire une opinion sur la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

2.5.7. Accessibilité des agences pour les personnes à mobilité réduite (PMR)

La banque dispose d'un cahier de charges incluant un chapitre sur les PMR lors de l'installation d'une agence. Elle avance par conséquent que « La grande majorité de nos agences bancaires sont donc accessibles aux personnes à mobilité réduites. » C'est une bonne chose. Reste à chiffrer cette proportion et à se fixer un objectif annuel pour atteindre 100% ou, si c'est hors de portée, en expliquer la raison.

2.6. Crelan, une banque attentive à son personnel

Il y a 792 collaborateurs directs de la banque, répartis à part égales entre hommes et femmes, la répartition en termes de genre est donc « parfaite ». En revanche, la pyramide des âges semble favoriser les profils plus « murs » : 53% des collaborateurs ont plus de 50 ans alors que seul 6% ont moins de 30 ans.

Cette partie renseigne également sur la proportion des niveaux de diplômes (le secondaire inférieur n'est représenté qu'à hauteur de 3,4%), les entrées en service et départs (diminution nette de 43 collaborateurs) ainsi que la répartition temps plein et partiel.

Les tableaux présents dans cette partie sont très informatifs et donnent une idée claire de la situation. On peut, cependant, déplorer le manque de comparaisons avec les années précédentes ainsi qu'une absence d'objectifs ou d'explication quant aux déséquilibres (diplôme, pyramide des âges) constatés. De plus, il est dommage qu'identification des risques

liées au sujet ne soit pas présente dans le document, ceux-ci étant inévitables dans la gestion des ressources humaines (burn-out, harcèlement, etc.).

2.6.1. Formation

Le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation semble faible comparé aux autres banques du pays. Si « 24,9 % des collaborateurs de Crelan ont participé à un programme d'e-learning en matière de compliance, de sécurité incendie et d'évacuation », ce chiffre se situe à 96,2% dans le groupe BNP Paribas si l'on considère qu'il s'agit du « Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur un sujet éthique » (2019, *Rapport intégré 2018*, p.51 et *Document de référence et rapport financier annuel 2018*, p.522).

La comparaison avec d'autres banques est malaisée sur ce point, certaines banques indiquant la moyenne d'heures ou de jours de formation par collaborateur (Argenta, 2019, p.21 et Belfius, 2019, p.45, par exemple) et non le pourcentage de ceux-ci y ayant participé. Elle est d'autant plus malaisée qu'elles évoluent dans des contextes très différents (le groupe BNP doit tenir compte des législateurs américains et français). Sans compter la décision de Crelan de donner un chiffre unique regroupant des sujets aussi différents que la compliance et la sécurité d'incendie et d'évacuation, ce qui empêche toute comparaison détaillée.

2.6.2. Top Employer 2018 Belgique/België

Le site internet Top Employer (s.d.) n'est pas très explicite sur l'étendue des garanties qu'apportent la certification. Celle-ci semble être décernée sur base d'audits externes utilisant des points de références (*benchmarks*) du secteur pour évaluer l'employeur sur divers points liés aux ressources humaines. Le rapport de durabilité met en avant les trois points forts de la banque identifiés par l'audit : la culture d'entreprise, la planification des effectifs et la gestion des performances. C'est une information précieuse mais, idéalement, elle devrait être accompagnée des faiblesses révélées par ce même audit et d'un plan d'action les concernant.

2.6.3. Pas de discrimination

La banque fait très justement remarquer que son ratio homme-femme est d'exactly 50%, ce qui est une bonne chose. Pour prouver l'absence de discrimination en son sein, elle cite également son code de déontologie et indique la présence de 12 nationalités différentes au sein de ses travailleurs. L'égalité homme-femme semble être un point fort de la banque (bien

qu'il reste encore du travail au sein du Conseil d'administration), il serait néanmoins souhaitable qu'elle se donne des objectifs ou des seuils minimums à conserver en la matière.

2.6.4. Homeworking, satelliteworking et technologies de communication

Les travailleurs sont 34% à avoir pu bénéficier du télétravail. Cette proportion semble faible si on la compare à Belfius dont les travailleurs de la partie Banque sont 85,1% à bénéficier de cette possibilité (Belfius, 2019, p.42). La comparaison est défavorable à la coopérative même si elle donne aussi la possibilité à 3,5% de ses collaborateurs de faire du *satelliteworking* (càd. travailler dans un bureau satellite). Si cette proportion est faible, le développement de cette solution pourrait permettre de limiter les déplacements en permettant aux travailleurs de choisir un bureau plus proche de chez eux, un compromis intéressant.

2.6.5. Les œuvres sociales

Les « œuvres sociales » sont un groupe de collaborateurs bénévoles organisant un certain nombre d'activités destinés aux travailleurs de la banque et à leurs proches : visite historique ; excursion en famille ; visite d'un marché de Noël ; distribution de chocolat à Pâques et Saint-Nicolas (en plus d'un chèque-cadeau) ainsi qu'une intervention dans les frais d'étude des enfants de collaborateurs veufs ou veuves.

Ces initiatives sont évidemment louables et il y a peu de doutes qu'elles sont soutenues par l'employeur. Il aurait néanmoins été souhaitable d'apprendre de quelle manière elles le sont afin de pouvoir rassurer quant aux sacrifices éventuels que devraient consentir ces volontaires.

2.6.6. En route vers une mobilité durable

Participation à la semaine de la mobilité ; promotion du vélo ; bornes de recharge pour voitures électriques ; navette de bus pour les usagers du train ; encouragement du covoiturage et limitation des émissions CO₂ par les voitures de société. Ce sont des très bonnes initiatives mais une vue plus statistique des émissions des collaborateurs aurait été un bon indicateur de leur réelle efficacité. La banque Argenta a ainsi inclus les déplacements domicile-travail dans ses émissions (Argenta, 2019, p.23).

2.7. Crelan, une banque attentive à son portefeuille financier

La banque signale qu'environ 8,5 millions EUR ont été investis dans des « obligations vertes » mais n'explique pas à combien s'élève l'ensemble du portefeuille...ce qui empêche de se faire

une idée concrète du ratio que cela représente. Il faut à nouveau se tourner vers le Rapport annuel 2018 pour obtenir un chiffre (Crelan 2019, p.13) : 1666,66 millions d'euros mais il est difficile de savoir si c'est le même portefeuille qui est désigné et si la comparaison n'est pas hasardeuse.

2.8. Crelan, une banque attentive à la société dans laquelle elle évolue

Cette partie, importante en termes de pages (13), a pour sujet principal la Crelan Foundation fondée en 2018. Elle semble avoir été la principale réalisation de la banque en termes de RSE si on en croit la place qui lui est accordée dans ce rapport.

2.8.1. Engagement sociétal

Les initiatives se prennent sur base de quatre valeurs : la proximité, la solidarité, la responsabilité et le respect. Crelan voit dans ce projet une manière de s'engager en faveur de ces valeurs. Il aurait peut-être été judicieux de préciser succinctement ce qui est entendu par celles-ci et leur raison d'être. Que faut-il comprendre, par exemple, par « responsabilité » ? Est-ce celle de l'entreprise ou des individus ? Pourquoi avoir choisi ces valeurs-là ?

2.8.2. Par et pour les coopérateurs

La banque propose à ses coopérateurs d'introduire de leur propre initiative des demandes de soutien financier pour leur association ou projet. Bien que ça ne soit explicitement écrit sur le site, il semble que le soutien de coopérateurs soit un prérequis pour pouvoir soumettre un projet (page *introduire un projet*, site web, Crelan, s.d.) : « Si votre projet ne bénéficie pas encore du soutien de 3 coopérateurs, vous pouvez soumettre votre demande d'aide sous réserve. Dans ce cas, votre demande n'est pas encore complète. Crelan vous contactera alors pour compléter votre demande. »

La Crelan Foundation est constituée d'un groupe de travail (composé de collaborateurs de différents départements et chapeauté par Marketing) qui évalue les initiatives soumises ou en soumet lui-même. La Crelan Foundation est également constituée d'un Comité (composé de membres de la direction, du Conseil d'administration, etc.) qui « se réunit quatre fois par an pour décider des projets qui seront soutenus et pour s'informer des projets et des activités en cours. »

Le montant réservé à ce projet dépend du bénéfice de la banque, sans qu'il soit précisé la formule employée. Lier cette contribution au bénéfice revient à donner du crédit à une des critiques récurrentes de la RSE illustrée, entre autres, par Gond & Igalens (2018) dans un chapitre intitulé « Les défis contemporains de la RSE » : « Les grandes entreprises ne progressent pas uniformément et, dans certains cas, notamment lors des difficultés économiques, la RSE fait partie des premiers sacrifices. » (p.110)

De manière générale, l'impression laissée par cette fondation est qu'il s'agit avant tout d'un outil de marketing dirigé vers les coopérateurs. Outre la nécessité de « sponsors » parmi les coopérateurs, les critères de sélection semblent vagues (les valeurs).

2.8.3. La Crelan Foundation c'est : un soutien aux associations et projets à valeur ajoutée sociale

Elle se concentre sur cinq grands domaines : l'éducation, la santé, la culture, l'environnement et le sport. « Au cours de la première année de fonctionnement, le comité a retenu 53 projets qui représentent un soutien financier de 169.154 EUR. 3.192 EUR ont été attribués en moyenne par projet. »

Voici le *Tableau 2 : répartition du nombre de projets et des montants alloués par thème de la Crelan Foundation* :

Domaine	Education	Santé	Culture	Environnement	Sport
Nombre de projets	6	20	13	4	10
Budget	20.793 EUR	66.811 EUR	22.050 EUR	9.500 EUR	50.000 EUR

Tableau 2 : répartition du nombre de projets et des montants alloués par thème de la Crelan Foundation

On voit selon ce tableau établi sur base des graphiques du rapport (p.32-33) que les domaines de la santé et du sport se taillent la part du lion.

2.8.4. Quelques réalisations en 2018

Cette partie du rapport contient plusieurs pages détaillant succinctement un échantillon de projets. Il serait peut-être pertinent de créer un nouveau document reprenant les différentes initiatives soutenues par la Crelan Foundation. De cette manière, elles pourraient être présentées de manière plus détaillée et cette partie pourra être raccourcie.

Outre les cinq domaines susmentionnés, il s'y trouve également une partie sur « le soutien à l'agriculture ».

L'engagement en faveur du monde agricole est antérieur à la Crelan Foundation puisque Crelan a fondé en 2015 la chaire Crelan à l'Ugent au sein de la faculté des bio-ingénieurs en sciences agronomiques, elle « soutient des projets de recherche scientifique sur l'innovation et la durabilité en agriculture » (p.39).

À l'Ugent sont également organisés des « Inspiring Mornings », sortes de débats autour de thèmes agricoles : mars : « Horticulture: du bon sentiment au vert fonctionnel » ; mai : « La valeur ajoutée des pollinisateurs et de l'agro-biodiversité » ; septembre : « Innovation dans la production et la transformation de la pomme de terre » ; décembre : « La relation entre l'importance écologique et économique de l'agriculture ». Une journée de la chaire Crelan se tient une fois par an pour faire découvrir des projets innovants aux agents spécialisés en agriculture.

Par ailleurs, il y est également fait mention de « la chaire Crelan de Gembloux Agro-Bio Tech ULiège » qui fut créé en 2017 autour du thème de la filière courte (p.40, voir également le communiqué de presse du 20 février 2017, *Crelan lance deux nouvelles initiatives pour soutenir le secteur agricole*, Crelan, 2017).

Enfin, la banque aborde ici un projet conjoint entre la Crelan Foundation et la plateforme de financement participatif spécialisée dans l'agriculture et la nutrition MiiMOSA. Ce projet a permis d'aider cinq entrepreneurs wallons. Ces cinq projets sont rapidement passés en revue ensuite. Il n'est pas expliqué si les cinq projets ont déjà été repris dans les chiffres de la répartition des projets ou s'ils sont considérés comme une catégorie à part.

2.8.5. Le mécénat avec la Galerie Crelan

La Galerie est située au siège central, permettant à sept artistes d'être exposés en 2018. Elle déclare vouloir aider les artistes belges débutants, ce profil semble correspondre à une partie des artistes exposés (par exemple, Els De Bille) mais n'exclut pas les expos d'artistes plus expérimentés, Bart Jacobs est exposé depuis 1991 (Jacobs, B., s.d.).

2.8.6. Une participation active des collaborateurs Crelan

Hors du soutien aux projets et à l'art, la fondation propose aussi aux collaborateurs des événements visant à soutenir une association : nettoyer les plages, courir les 20km de Bruxelles, etc.

2.8.7. Incofin

Par le biais d'une participation au capital et par l'octroi d'un prêt, Crelan finance Incofin qui finance à son tour des institutions de microfinancement. Il n'est pas clairement indiqué s'il existe un rapport entre ce financement et la Crelan Foundation.

2.9. Crelan, une banque attentive à l'environnement

Cette partie est certes courte (3 pages) mais elle contient beaucoup d'informations. Avec ces trois graphiques (consommation d'eau, d'électricité et de gaz en 2016-2018 des trois sièges), cette partie fait office d'exemple à suivre sans être parfaite. Tant les concurrents Belfius qu'Argenta ont inclus une mesure de leurs émissions de CO₂ dans leurs rapports, un tel calcul aurait sa place ici (Argenta, 2019, p.23 et Belfius, 2019, p.40). Par ailleurs, il aurait été intéressant d'étendre les différents calculs de cette partie au réseau d'agence et de ne pas les limiter au siège. Bien sûr, étant donné que le réseau est constitué principalement d'indépendants, la réalisation d'un tel objectif pourrait se heurter à des obstacles juridiques.

En 2017, Crelan a réalisé un audit énergétique qui aurait « permis d'évaluer les économies qu'il était possible de réaliser ». Malheureusement, il n'y a aucune indication quant à la progression vers ces économies. Soulignons néanmoins l'objectif que s'est assigné la banque : une diminution de sa consommation d'énergie de minimum 5% par an.

Par ailleurs, il est signalé qu'un système de surveillance électronique de la consommation d'électricité, de gaz et d'eau a été mis en place.

2.9.1. Nouveau siège régional à Anvers

En 2017, la banque a inauguré un siège régional à Berchem, le bâtiment est passif et permet de diminuer le chauffage de 85%. Malheureusement, la question de la pollution générée par cette construction est éludée.

2.9.2. Installation de panneaux photovoltaïques au siège central de Bruxelles

En 2018, le siège de Bruxelles s'est vu installé des panneaux photovoltaïques sur le toit pour une capacité de 27,47kWp (la traduction française aurait dû être KWc, pour kilowatt-crête), ayant mené à une économie d'électricité de 2%.

2.9.3. Remplacement des néons

En remplaçant les néons du siège d'Anderlecht par des LED, la facture d'énergie totale a pu être réduite de 12%

2.9.4. Consommation d'eau

Outre, un certain nombre de mesures mineures (installation de chasses à double bouton), la banque a réussi à diminuer la consommation du siège de Berchem de 89% entre 2016 et 2017 grâce au nouveau bâtiment. Néanmoins, cette diminution est trompeuse dans la mesure où la banque admet avoir utilisé beaucoup d'eau en 2016 lors de la destruction du bâtiment. Bien que la banque admette cette lacune, elle passe totalement sous silence l'augmentation de la consommation d'eau entre 2017 et 2018. Est-elle due au fait que le bâtiment n'a pas été utilisé toute l'année 2017 (le déménagement a eu lieu en début d'année mais on peut supposer une période transitoire) ?

2.9.5. Tri sélectif

Le tri sélectif est pratiqué depuis plusieurs années, y compris pour les huiles et graisses ; les cartouches d'imprimantes ainsi que les néons usagés.

2.9.6. Papier

Des efforts sont fournis dans plusieurs départements. Ils semblent particulièrement élevés dans les départements de crédit puisque plusieurs initiatives de ces départements sont énumérées et il est annoncé que courant 2019 les crédits professionnels deviendront *paperless*. Il est dommage de ne retrouver aucune statistique ou graphique en la matière pour juger des efforts fournis. Par ailleurs, le *paperless* étant parfois plus polluant que le papier (consommation d'énergie, extraction des matières premières, etc.), cette section n'est pertinente qu'à condition que sa plus-value écologique ait pu être démontré.

2.9.7. Maintenance des surfaces pavées externes et des espaces verts

La maintenance des espaces verts des sièges d'Anderlecht et de Gembloux a été définie avec la société qui s'en occupe afin de réduire l'utilisation de biocides et d'herbicides. Outre la diminution de ces deux produits, le second objectif est de « maximiser la biodiversité » sans toutefois qu'il soit précisé les solutions mises en œuvre.

3. Revue de l'analyse

Comme précisé dans l'introduction, trois critères et six sous-critères ont guidé la réflexion.

Voici chaque critère et un condensé de la réflexion les concernant :

1) **Caractère significatif des informations à publier.**

a) **Les informations moins importantes n'occupent pas une place démesurée.**

Dans les faits, le phénomène suivant est constaté : les informations importantes occupent trop peu d'espace, telle la partie « Crelan, une banque attentive à ses clients » où les produits, concepts et partenariats qui sont mentionnés le sont trop succinctement. En revanche, la section « Crelan, une banque attentive à la société dans laquelle elle évolue » est trop volumineuse par rapport à sa valeur ajoutée.

b) **Tant les réussites que les difficultés sont mises en avant.**

Dans l'ensemble, le rapport est fort déséquilibré, ne mentionnant que les points positifs. Ce manque est particulièrement visible dans les parties « Crelan, une banque attentive à ses clients » et « Crelan, une banque attentive à son personnel » qu'on imagine mal être exemptes de difficultés.

2) **Diligences raisonnables mises en œuvre pour la collecte de ces informations et leur vérification.**

a) **Identification des risques (potentiels) que l'entreprise fait courir aux autres parties.**

Il semble évident que l'entreprise n'a pas procédé à une identification préalable de ses risques en matière de RSE. Les différentes initiatives ne sont jamais systématisées et la priorité semble être accordée sur bases de considérations diverses. L'idée de lier les différentes initiatives aux Objectifs du Développement Durable (ODD) est bonne mais il leur attribution est trop vague pour permettre de véritablement avoir une idée de la contribution de l'entreprise à ceux-ci.

b) **Les risques identifiés font l'objet d'un suivi permettant de les mitiger.**

Les risques n'étant pas identifiés, il est difficile de proposer des actions en découlant. Ce point ne revient pas souvent en raison des lacunes du point précédent. De manière générale on

constate que les critères guidant les initiatives semblent fort hétéroclites et ne correspondent donc pas à la volonté de mitiger les risques RSE de l'activité de l'entreprise.

3) Représentation des informations collectées sous forme d'« indicateurs clés de performance » (KPI).

a) Utilisation de chiffres, graphiques et tableaux pour rendre une image fiable et complète de la situation.

Le manque d'informations chiffrées et comparables (tableaux...) est criant dans ce rapport. Même lorsque certains chiffres sont mentionnés, ils sont souvent de peu d'utilité. La seule partie sortant du lot est « Crelan, une banque attentive à l'environnement » où l'on regrettera l'absence de tableaux pour illustrer la consommation CO₂ et papier mais qui est pour le reste est bien fournie en données.

b) Objectifs clairs et chiffrés dans la mesure du possible.

Découlant de l'absence d'identification des risques au point 2a), aucun objectif visant à les mitiger n'est établi. La grande majorité des objectifs sont implicites (réduire sa consommation, promouvoir le sport, etc.) avec l'exception notoire de la volonté affichée par la banque de diminuer sa consommation énergétique de 5% chaque année dans la section « Crelan, une banque attentive à l'environnement ».

Un tableau récapitulatif des observations formulées dans le cadre des critères utilisés ici (et se limitant à ceux-ci) est présent en annexe (*Tableau 3 (annexe) : récapitulatif des observations et des recommandations liées*).

Soulignons par ailleurs quelques points positifs : la répartition homme-femme de 50% ; la présence d'une femme au Comité de direction ; la possibilité de faire du *satelliteworking* ; l'accès aux agences pour les personnes à mobilité réduite ; le soutien à la recherche agronomique ; le nouveau siège passif à Anvers...ainsi qu'une volonté affichée de la banque de s'améliorer en matière de responsabilité sociétale (Crelan, 2019, *rapport de durabilité 2018*, p.48) !

4. Conclusion

Nous avons analysé le Rapport de durabilité 2018 de Crelan au regard de six critères inspirés directement des « principes fondamentaux » utilisés par la Commission Européenne dans sa communication autour de la déclaration non financière. L'objectif étant de proposer un certain nombre de recommandations de manière à améliorer celui-ci.

L'évaluation nous a permis de constater de grosses lacunes à presque tous les niveaux et de proposer ainsi une série de recommandations visant à rapprocher le reporting non financier de la banque de celui préconisé par la Commission Européenne.

5. Recommandations

Les Recommandations figurent sous forme de liste à l'Annexe 2 : Recommandations sous forme de liste par ordre d'apparition dans le texte.

La première étape que nous recommandons à Crelan est de consulter ses parties prenantes de manière à identifier les risques principaux en matière de RSE de l'activité et de déterminer les objectifs que pourrait se fixer la coopérative. Ces différents objectifs constitueront la base d'un tableau récapitulatif reprenant les objectifs, les actions y correspondant et leur lien avec les ODD à intégrer au rapport.

Le rapport actuel est très avare en objectifs, nous en avons identifiés certains en termes de diversité qui nous semblent importants étant donné que le bilan de la banque en la matière n'est pas mauvais et que c'est un point sur lequel elle pourrait même figurer parmi les bons élèves rapidement : fixer des objectifs ou des seuils minimums de proportion homme-femme dans la société et les différents organes ainsi que, dans la mesure où cela est compatible avec l'activité, fixer des objectifs ou des seuils minimums pour les autres types de diversité (âge, diplôme...).

Pour pouvoir juger de l'avancée de ces objectifs, le lecteur doit disposer d'une information précise, utile et comparable. A cette fin nous recommandons d'attribuer les ODD de manière plus précise dans le texte ; d'ajouter plus de chiffres et de tableaux dans toutes les parties du rapport ; de veiller à ce que tous les chiffres soient utilisables, comparables et pertinents. La partie dédiée à l'environnement est la plus avancée à ce sujet mais nous aimerions que la banque mesure ses émissions CO₂, y compris celles émises par les déplacements domicile-travail des collaborateurs. La consommation de papier doit également être mesurée pour pouvoir constater la diminution mais la priorité est de démontrer la pertinence écologique du *paperless*.

Par ailleurs, juger de l'avancée des objectifs est également difficile sans une bonne compréhension des enjeux. Par conséquent, nous recommandons d'expliquer plus en détail les produits, concepts et partenariats afin de rendre clair leur contribution à la RSE et les risques qui leur sont associés. La banque doit veiller à donner des informations équilibrées, en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer.

Enfin, nous souhaiterions émettre des recommandations sur la Crelan Foundation. Nous estimons qu'il faudrait raccourcir la partie dédiée à celle-ci, si besoin, créer un document séparé détaillant les différentes initiatives une par une. L'entreprise doit aussi justifier les valeurs sur base desquelles les initiatives sont sélectionnées et en expliquer l'origine. Pour devenir un véritable outil de RSE, le prérequis de sponsoring par des coopérateurs pour les projets soumis à la Crelan Foundation doit disparaître et la sélection doit se faire sur base de leur pertinence en matière de RSE au regard des risques identifiés par l'entreprise.

6. Réflexions et pistes d'amélioration

Pour rappel, notre objectif est de proposer un certain nombre de recommandations pour améliorer le reporting non financier de la coopérative. Bien que le rapport de durabilité 2019 ne soit pas encore publié à ce jour (25 avril 2020), il est probable que cette analyse et les recommandations liées arrivent trop tard pour y être incluses.

Le choix d'utiliser ou non une grille d'analyse, s'il peut sembler évident a posteriori, ne l'est en fait nullement. La grille d'analyse est un outil méthodologique formidable, permettant de systématiser et de clarifier des situations d'apparences chaotiques. J'ai moi-même l'occasion d'en utiliser très régulièrement dans mon activité professionnelle. Mais une grille, du fait de sa nature inhérente « limitée », n'analysera que les points qu'elle contient. En l'utilisant, on se borne à étudier le sujet sous un certain nombre d'angles prédéfinis, elle est en quelque sorte un frein à l'imagination. Non pas qu'elle empêche d'imaginer des solutions innovantes, puisque celles-ci arrivent après l'analyse, mais elle rend plus difficile la formulation d'une *analyse* innovante qui sorte du cadre prédéfini.

J'ai fait le choix d'une grille d'analyse malgré ses désavantages. En effet, l'ayant constitué après une première analyse « libre » du document, je savais qu'elle me forcerait à opérer des choix mais qu'elle recouvrait les points les plus importants que je souhaitais aborder. Le lecteur attentif aura remarqué que certaines critiques ne se sont pas retrouvées dans les recommandations, par exemple, celle sur l'aspect réellement coopératif de la banque. Ces critiques sortaient du cadre de l'objectif que je m'étais assigné (améliorer le reporting non financier) ou s'éloignaient trop de la grille d'analyse.

Le grand avantage d'une telle grille est de permettre d'y voir plus clair et de systématiser les recommandations. De plus, étant donné les énormes efforts encore à consentir par Crelan pour parvenir à un rapport non financier de qualité, il valait mieux se concentrer sur les principaux problèmes, quitte à ne pas tout aborder à la fois. En espérant que dans un futur proche, les rapports de durabilité de Crelan soient suffisamment fournis en informations utiles pour que leur analyse puisse se faire sur base d'une grille plus étendue et être complétée par des réflexions et idées hors-cadre.

7. Bibliographie

Amundi Asset Management [Amundi] (s.d.). *ESG : le plan d'actions d'Amundi à 3 ans*. En ligne : https://www.amundi.fr/fr_instit/Local-content/Responsible-Investment/Un-plan-d-actions-ESG-a-3-ans, consulté le 18 avril 2020.

Argenta Banque d'Epargne - Argenta Assurances [Argenta] (2019). *Rapport d'activités et de durabilité 2018*. Anvers. Disponible en ligne : <https://www.argenta.be/fr/a-propos-d-argenta/rapports-annuels.html>, consulté le 18 avril 2020.

Belfius Banque & Assurance [Belfius] (2019). *Rapport annuel 2018*. Saint-Josse-ten-Noode : Belfius Banque SA. Disponible en ligne : <https://www.belfius.be/about-us/fr/investisseurs/resultats-rapports/rapports>, consulté le 18 avril 2020.

BNP Paribas (2019). *Document de référence et rapport financier annuel 2018*. Paris : BNP Paribas. Disponible en ligne : <https://invest.bnpparibas.com/documents-de-reference>, consulté le 18 avril 2020.

BNP Paribas (2019). *Rapport intégré 2018*. Paris : BNP Paribas. Disponible en ligne : <https://invest.bnpparibas.com/rapports-annuels>, consulté le 18 avril 2020.

Crelan (2017). *Crelan lance deux nouvelles initiatives pour soutenir le secteur agricole*. Communiqué de presse du 20 février 2017. Disponible en ligne : <https://www.crelan.be/fr/corporate/article/presse>, consulté le 18 avril 2020.

Crelan (2019). *Rapport annuel 2018*. Anderlecht : Groupe Crelan. Disponible en ligne : <https://www.crelan.be/fr/corporate/article/rapports-annuels>, consulté le 18 avril 2020.

Crelan (2019). *Rapport de durabilité 2018*. Anderlecht : Groupe Crelan. Disponible en ligne : <https://www.crelan.be/fr/corporate/article/rapports-annuels>, consulté le 18 avril 2020.

Crelan (s.d.). *Site web*. En ligne : <https://www.crelan.be>, consulté le 18 avril 2020.

CrelanCo S.C.R.L. (2019). *Prospectus relatif à l'offre publique de parts coopératives*. Bruxelles : CrelanCo S.C.R.L. Disponible en ligne : <https://www.crelan.be/fr/cooperateurs/article/etre-cooperateur-avantages>, consulté le 18 avril 2020.

FairFin vzw [FairFin] (2017). *De Staat van de Banken 2017*. Disponible en ligne (néerlandais) : <https://www.fairfin.be/nl/actueel/publicaties/2018/de-staat-van-de-banken-2017>, consulté le 18 avril 2020.

FSAM (s.d.). Qu'est-ce que la FSMA. Site web. Disponible en ligne : <https://www.fsma.be/fr/quest-ce-que-la-fsma>, consulté le 01 mai 2020.

FSMA (2019). *Respect par les sociétés cotées belges des obligations de publication d'une déclaration non financière*. Etudes et documents : n° 47. Disponible en ligne : <https://www.fsma.be/fr/news/etude-sur-le-respect-des-obligations-de-publication-dune-declaration-non-financiere>, consulté le 18 avril 2020.

Gollier, J.-M. (2018). *Responsabilité sociale de l'entreprise. Le droit dans la transition*. Limal : Anthemis s.a.

Gond, J.-P. & Igalens, J. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (6è éd.). Collection : Que sais-je ? Paris : Presses Universitaires de France/Humensis.

Jacobs, B. (s.d.), *biography*, en ligne : <http://www.bartjacobs.be/biography.htm>, consulté le 18 avril 2020.

Loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation d'espèces remplaçant la loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins

de blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme (2017). *Moniteur belge*, 6 octobre.

OCDE (2011). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Edition 2011. Disponible en ligne : <https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm>, consulté le 01 mai 2020.

Top Employer (2019). *Site web*. En ligne : <https://www.top-employers.com/fr/>, consulté le 18 avril 2020.

Wikipédia (s.d.). *Partie prenante*. Site web. En ligne : https://fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante, consulté le 01 mai 2020.

8. Annexes

8.1. Annexe 1 : Tableau récapitulatif des observations et des recommandations liées

Tableau 3 (annexe) : récapitulatif des observations et des recommandations liées

Section	Observations (Uniquement si liée à un critère)	Critère	Recommandations
Entretien avec Philippe Voisin, CEO de Crelan	Aucune difficulté rencontrée ou point négatif n'est abordé	1b	Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer
Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies	Il manque un récapitulatif des objectifs fixés	3b	Faire un tableau récapitulatif reprenant les objectifs, les actions y correspondant et leur lien avec les ODD
	Il manque un récapitulatif des actions en cours ou réalisées	3b	
	Les ODD sont curieusement répartis au vu de l'activité	2a	Consulter les parties prenantes de manière à identifier les risques principaux en matière de RSE de l'activité et de déterminer les objectifs
	Les ODD ne sont pas toujours attribués très rigoureusement (que ce soit à l'avantage ou non de la banque)	2a	Attribuer les ODD de manière plus précise dans le texte
Crelan en quelques chiffres-clés	Trop peu de contenu, pas assez de comparaisons possibles	3a, 1b	Ajouter plus de chiffres et de tableaux dans toutes les parties du rapport ; Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer
Crelan, une banque attentive à une bonne gouvernance	Manque d'objectifs en matière de diversité pour le Comité de direction et le Conseil d'administration	3b	Fixer des objectifs ou des seuils minimums de proportion homme-femme dans la société et les différents organes
Crelan, une banque attentive à ses clients	Absence de lien explicite entre les activités et leur risques respectifs en matière de RSE	2b	Établir un lien clair entre les activités et leurs risques en matière de RSE. Puis se fixer des objectifs en conséquence
	Objectifs absents	3b	

	Peu de chiffres et tableaux	3a	Ajouter plus de chiffres et de tableaux dans toutes les parties du rapport
	Cette partie ne mentionne aucune faiblesse	1b	Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer
	Certains produits sont expliqués alors que d'autres ne sont que mentionnés	1a	Expliquer plus en détail les produits, concepts et partenariats afin de rendre clair leur contribution à la RSE et les risques qui leur sont associés
	Les concepts et partenariats ne sont que mentionnés	1a	Expliquer plus en détail les produits, concepts et partenariats afin de rendre clair leur contribution à la RSE et les risques qui leur sont associés
Crelan, une banque attentive à son personnel	Absence de comparaisons avec les années précédentes	3a	Ajouter plus de chiffres et de tableaux dans toutes les parties du rapport
	Déséquilibres constatés sans explications ou objectif pour y remédier	3b	Dans la mesure où cela est compatible avec l'activité, fixer des objectifs ou des seuils minimums pour les autres types de diversité (âge, diplôme...)
	Chiffres peu utilisables	3a	Veiller à ce que tous les chiffres soient utilisables, comparables et pertinents
	Identification des risques liés aux ressources humaines absentes	2a	Consulter les parties prenantes de manière à identifier les risques principaux en matière de RSE de l'activité et de déterminer les objectifs
	Absence de points faibles dans la gestion des ressources humaines	1b	Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer
	Absence de données chiffrées sur les émissions des déplacements domicile-travail	3a	Mesurer les émissions CO2, y compris celles émises par les déplacements domicile-travail des collaborateurs
Crelan, une banque attentive à son portefeuille financier	Absence de chiffres permettant la comparaison	3a	Ajouter plus de chiffres et de tableaux dans toutes les parties du rapport
Crelan, une banque attentive à la société dans laquelle elle évolue	Cette partie est trop longue par rapport à sa valeur ajoutée	1a	Raccourcir la partie dédiée à la Crelan Foundation, si besoin, créer un document séparé détaillant les différentes initiatives individuellement

	Les valeurs sont trop vagues pour comprendre comment elle se traduisent dans la prise de décision	2a	Expliquer les valeurs sur base desquelles les initiatives sont sélectionnées et en expliquer l'origine
	Pas d'explication sur la manière dont ont été choisies les valeurs	2a	
	Demandes soumises au soutien de coopérateurs et critères de sélection vagues	2b	Enlever le prérequis de sponsoring par des coopérateurs pour les projets soumis à la Crelan Foundation et les sélectionner sur base de leur pertinence en matière de RSE au regard des risques identifiés par l'entreprise
Crelan, une banque attentive à l'environnement	Absence de mesure des émissions CO2 et de la consommation de papier	3a	Mesurer les émissions CO2, y compris celles émises par les déplacements domicile-travail des collaborateurs ; Mesurer la consommation de papier dans le temps afin de pouvoir constater la diminution.
	Manque de preuves de la supériorité du <i>paperless</i> d'un point de vue écologique	2a	Démontrer la plus-value écologique du <i>paperless</i>
	Certaines questions sont éludées	1b	Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer
	Aucune explication pour l'augmentation de la consommation d'eau entre 2017 et 2018	1b	Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer

8.2. Annexe 2: Recommandations sous forme de liste par ordre d'apparition dans le texte

- Veiller à donner des informations équilibrées en mentionnant les points positifs mais également ce qui reste à améliorer ;
- Consulter les parties prenantes de manière à identifier les risques principaux en matière de RSE de l'activité et de déterminer les objectifs ;
- Faire un tableau récapitulatif reprenant les objectifs, les actions y correspondant et leur lien avec les ODD ;
- Attribuer les ODD de manière plus précise dans le texte ;
- Ajouter plus de chiffres et de tableaux dans toutes les parties du rapport ;
- Fixer des objectifs ou des seuils minimums de proportion homme-femme dans la société et les différents organes ;
- Dans la mesure où cela est compatible avec l'activité, fixer des objectifs ou des seuils minimums pour les autres types de diversité (âge, diplôme...) ;
- Expliquer plus en détail les produits, concepts et partenariats afin de rendre clair leur contribution à la RSE et les risques qui leur sont associés ;
- Veiller à ce que tous les chiffres soient utilisables, comparables et pertinents ;
- Mesurer les émissions CO₂, y compris celles émises par les déplacements domicile-travail des collaborateurs ;
- Raccourcir la partie dédiée à la Crelan Foundation, si besoin, créer un document séparé détaillant les différentes initiatives individuellement ;
- Expliquer les valeurs sur base desquelles les initiatives sont sélectionnées et en expliquer l'origine ;
- Enlever le prérequis de sponsoring par des coopérateurs pour les projets soumis à la Crelan Foundation et les sélectionner sur base de leur pertinence en matière de RSE au regard des risques identifiés par l'entreprise ;

- Mesurer la consommation de papier dans le temps afin de pouvoir constater la diminution ;
- Démontrer la plus-value écologique du *paperless*.