

# RÉSULTATS ANNUELS 2018 D'ING BELGIQUE<sup>1</sup>

Grâce à **l'engagement de ses employés**, ING a réalisé en 2018 de solides **résultats financiers et commerciaux**. Au cours de l'année 2018, nous avons implémenté notre nouveau modèle d'affaires – une étape importante dans le cadre de la **transformation** d'ING vers une banque intégrée.

ING a en outre réussi à poursuivre, parallèlement à ces efforts, le développement de ses activités. La hausse des **volumes de crédits et de dépôts** a substantiellement atténué l'impact de la **faiblesse persistante des taux d'intérêt** sur le résultat avant impôts d'ING.

## Résultats financiers

- 948 millions d'euros de résultat sous-jacent avant impôts assurant un rendement sur fonds propres de 10,6 %<sup>2</sup>
- Les résultats incluent 66 millions<sup>3</sup> d'euros de gain sur une transaction obligataire basée sur des actions
- Les ouvertures de crédit<sup>4</sup> s'établissent à 103,4 milliards d'euros, ce qui représente une progression de 6,4 %, soit 6,2 milliards d'euros par rapport à 2017
- Les dépôts se chiffrent à 101,3 milliards d'euros, soit une hausse de 2,6 % ou 2,5 milliards d'euros par rapport à 2017
- Pression constante sur les marges des comptes d'épargne et à vue, en raison de la faiblesse des taux d'intérêt et du ralentissement de la demande de produits d'investissement retail
- Le bilan reste sain, avec des tampons de liquidités et de réserves de fonds propres dépassant considérablement les exigences réglementaires
- Les charges opérationnelles sont à la baisse alors qu'ING continue d'investir dans la transformation

## Résultats commerciaux<sup>5</sup>

- Hausse nette de 123.000 du nombre de ING Lion Accounts, soit +25,0 %
- Hausse nette de 432.000 du nombre de clients actifs, soit +17,4 %
- Hausse nette de 179.000 du nombre de clients primaires, soit +14,3 %
- Hausse nette de 285.000 du nombre de nouveaux utilisateurs mobiles actifs, soit +36,2 %, avec un total record de plus de 1 million

<sup>1</sup> ING Belgique comprend les entités ING actives dans les secteurs de la banque et du leasing en Belgique et au Luxembourg, à l'exclusion des agences étrangères

<sup>2</sup> Rendement sur fonds propres basé sur 12% des actifs pondérés en fonction des risques (RWA)

<sup>3</sup> Gain sur une transaction obligataire basée sur des actions au 4Q2018 de 101 millions d'euros partiellement contrebalancé par des variations de justes valeurs de la même obligation basée sur des actions du 1Q2018 au 3Q2018

<sup>4</sup> Hors facilité de découvert pour un client important, en raison de la volatilité

<sup>5</sup> La hausse du nombre de clients actifs et primaires, et du nombre d'utilisateurs mobiles actifs est principalement attribuable à l'intégration de Record Bank

## Vers un modèle d'affaires durable

- Nouveau modèle d'affaires mis en place
- Uniting BE + NL
- Solide engagement du personnel
- Organisation tournée vers l'avenir

## Résultats financiers

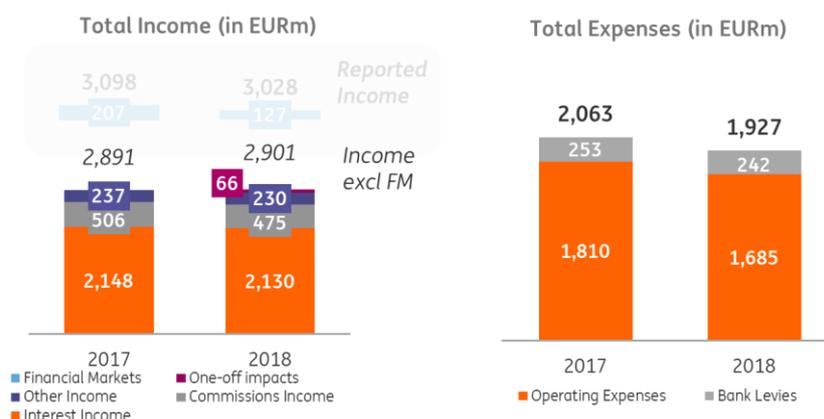
En 2018, ING a poursuivi le développement de ses activités, comme l'indique une forte hausse des ouvertures de crédit et des dépôts. Par rapport à 2017, le **résultat avant impôts** a augmenté de 8,3 % pour atteindre **948 millions d'euros**, notamment grâce à 66 millions<sup>6</sup> d'euros de gain sur une transaction obligataire basée sur des actions. Hormis ce gain, cette augmentation est principalement attribuable à une croissance continue des crédits, une baisse des frais de personnel et une provision juridique moins importante au Luxembourg. Cette évolution positive du résultat a été réalisée malgré un contexte de taux d'intérêt continuellement faibles, un ralentissement de la demande de produits d'investissements retail et une augmentation des investissements pour la mise en œuvre de notre nouveau modèle d'affaires.



Dans le courant de 2018, ING Belgique a terminé le transfert de ses activités trading de Financial Markets vers Londres, ce qui se reflète par une chute de 80 millions d'euros du chiffre d'affaires de Financial Markets par rapport à 2017. Hors impact de Financial Markets, les **revenus** ont augmenté de 10 millions d'euros (+0,3 %), essentiellement en raison d'une croissance continue des crédits et d'un gain sur une transaction obligataire basée sur des actions, neutralisés par des marges plus faibles sur les comptes d'épargne et à vue en raison de la persistance des taux bas et d'une baisse de commissions due à un ralentissement de la demande de produits d'investissements retail de la part des clients.

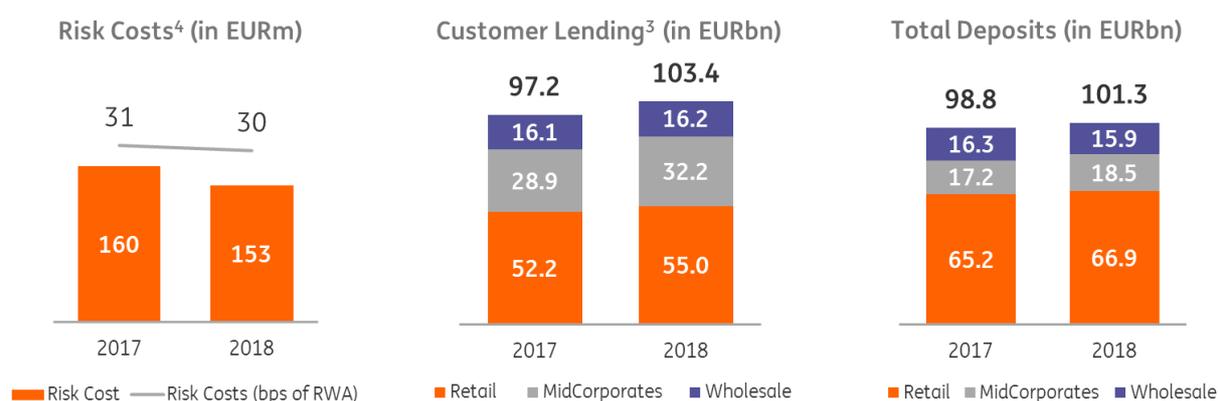
En 2018, ING Belgique a continué à investir dans la mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires. La diminution du nombre d'employés, l'intégration de Record Bank, le transfert des activités trading et d'autres gains d'efficacité ont permis de financer cette transition, ce qui a entraîné une baisse des **charges totales**, passées de 2.063 millions d'euros en 2017 à 1.927 millions d'euros en 2018. Cette réduction a en outre été soutenue par l'impact positif de la baisse de la provision juridique au Luxembourg.

<sup>6</sup> Gain sur une transaction obligataire basée sur des actions au 4Q2018 de 101 millions d'euros partiellement contrebalancé par des variations de justes valeurs de la même obligation basée sur des actions du 1Q2018 au 3Q2018



Le **portefeuille de crédits<sup>7</sup> s'est développé à raison de 6,2 milliards d'euros (+6,4 %)** pour atteindre 103,4 milliards d'euros sous l'impulsion des segments Retail et MidCorporates. La croissance des crédits a été en partie financée par une **augmentation de 2,5 milliards d'euros (+2,6 %) des dépôts** qui sont passés à 101,3 milliards d'euros, préservant ainsi l'équilibre du modèle et la **solidité de la position de liquidité** d'ING.

Le contexte économique favorable a porté les **coûts du risque<sup>8</sup> à 153 millions d'euros en 2018**, ce qui était **dans les limites de l'appétit pour le risque** d'ING et en phase avec le niveau observé en 2017.



## Résultats commerciaux

En 2018, les initiatives annoncées en vue de préparer ING au monde de demain ont été déployées. Au cours de cette période intense, ING a réussi à atteindre d'excellents résultats commerciaux. Ce résultat est en partie dû à des opérations de marketing efficaces : Red (la mascotte des Diables Rouges), la campagne estivale et la première action de marketing transfrontalière dédiée aux jeunes : « In the pocket! ». En outre, la hausse du nombre de clients actifs et primaires, et du nombre d'utilisateurs mobiles actifs est principalement attribuable à l'intégration de Record Bank.

- Le **succès de l'ING Lion Account se poursuit**, avec 123.000 nouveaux comptes ouverts cette année, ce qui représente une augmentation de 25,0 % par rapport aux 98.700 comptes ouverts en 2017.
- Le **nombre total de clients actifs<sup>9</sup>** a augmenté de plus de 432.000 à environ 2.915.000 (+17,4 %).

<sup>7</sup> Hors facilité de découvert pour un client important, en raison de la volatilité

<sup>8</sup> Points de base des actifs pondérés en fonction des risques (RWA)

<sup>9</sup> Clients qui ont au moins un compte avec un minimum d'une transaction et sont actifs dans au moins une catégorie de produits

- On note également une hausse d'environ 179.000 (+14,3 %) du **nombre de clients primaires**<sup>10</sup> qui approche ainsi les 1.428.000.
- L'adoption numérique, un pilier essentiel de la réussite de notre stratégie, continue de s'accélérer. En 2018, ING a atteint un record en passant la barre du million d'utilisateurs mobiles, avec un total de 1.071.000. Au cours de 2018, ING a affiché une progression nette de 285.000 (+36,2 %) du nombre de **nouveaux utilisateurs mobiles actifs**.

## Intelligent, simple et personnel

ING entend créer une expérience bancaire réellement différente pour ses clients. En se basant sur cette philosophie, ING a systématiquement amélioré son service à la clientèle :

- L'amélioration continue des canaux numériques a été à l'origine d'**avancées notables** dans l'app ING Smart Banking. L'une des grandes améliorations est que les professionnels peuvent maintenant accéder à tous les services numériques qui étaient déjà proposés aux particuliers à travers l'espace self-service. De plus, les professionnels bénéficient aujourd'hui de fonctionnalités supplémentaires qui simplifieront leurs activités commerciales. Grâce à l'app, ils peuvent à présent :
  - mettre à jour leurs données personnelles
  - gérer leur abonnement Isabel et leur compte itsme
  - modifier les plafonds de leurs cartes bancaires
  - gérer leurs mandataires
  - trouver le crédit idéal
  - etc.
- Grâce aux **ING+ Deals**, les clients peuvent récupérer de l'argent sur leurs dépenses. ING a négocié des réductions exclusives avec différentes grandes marques. Les clients ont ainsi le choix entre de nombreuses réductions sur des produits du quotidien. Ils peuvent donc profiter d'une offre sans devoir découper des bons, mémoriser des codes promotionnels ou fournir des informations complémentaires. Il leur suffit de payer le montant total via un compte ING, ou par carte bancaire ou de crédit. ING calcule automatiquement le montant de la réduction et reverse en général ce montant sur le compte le mois suivant l'achat. Quelque 10.000 clients utilisent pour l'instant les ING+ Deals. Le système a généré des transactions pour un total de 450.000 euros et de 40.000 euros de réduction en cash-backs.  
Les clients qui choisissent cette option peuvent bénéficier de réductions personnalisées, en plus des réductions générales proposées. Les ING+ Deals sont disponibles dans le menu de l'app Smart Banking. De nouvelles marques et de nouvelles offres sont régulièrement ajoutées.
- Le **Assisted Toolkit** fait partie intégrante de la transformation Unite BE+NL. Cette plateforme unique permettra à tous les collègues ING Belgique et ING Pays-Bas en contact avec les clients :
  - de communiquer avec les clients par téléphone, chat, vidéo, etc.,
  - de consulter des informations client existantes,
  - de saisir de nouvelles informations,
  - d'offrir aux clients des services personnalisés et de qualité dès le premier contact.

La mise en place d'une plateforme partagée simplifiera donc considérablement la collaboration entre les Customer Loyalty Teams, agences et conseillers, ce qui permettra à chacun d'offrir aux clients un service plus rapide et plus personnalisé.

<sup>10</sup> Clients qui disposent d'un compte à vue auprès d'ING enregistrant des flux entrants réguliers (p. ex. salaire) et au moins un produit supplémentaire

## Des accords commerciaux remarquables

Voici quelques-uns des plus remarquables accords commerciaux conclus par ING au cours du second semestre de 2018 :

ING soutient le développement de l'énergie verte en Belgique en finançant la construction, en mer du Nord, de **Seamade**, un parc éolien offshore d'une capacité de 487 MW (soit un demi-réacteur nucléaire) développé par Otary, Eneco et Engie. Grâce à sa solide connaissance du marché, ING a pu conseiller le client au mieux et l'aider à limiter les risques financiers inhérents au projet à travers un financement par emprunt sans recours combiné à un instrument de couverture.

ING a entièrement souscrit un financement de 180 millions d'euros pour AIMCo dans le cadre de l'acquisition de **Docks Bruxsel**, le premier nouveau centre commercial ouvert à Bruxelles depuis plus de 30 ans. ING a joué le rôle de coordinateur unique de ce financement à long terme – le plus gros financement immobilier entièrement souscrit de l'histoire d'ING Belgique.

En 2018, **Bekaert** – leader mondial du tréfilage de fils d'acier et des technologies de revêtement avancées – a racheté à Ontario Teachers' ses 33 % de participation dans Bridon-Bekaert Ropes Group. ING est intervenue en tant que Coordinateur global du refinancement temporaire et a mis en place un crédit-relais de 450 millions d'euros avec une maturité maximale de deux ans suivi d'un financement à long terme permanent. ING a été sélectionnée grâce à son approche proactive et l'engagement, dès le départ, du département Capital Structuring & Advisory. Cette transaction est particulière dans le sens où elle s'écarte du principe de dette cantonnée pour laisser à Bekaert le temps de sélectionner la meilleure solution de financement à long terme, en combinaison avec des obligations pour particuliers qui expirent en 2018 et en 2019.

Les efforts déployés par ING pour maintenir sa position de leader belge et européen des transactions sur les Equity Capital Markets pour le secteur immobilier ont en outre été récompensés. Les clients se fient en toute confiance à l'expertise financière d'ING et à sa connaissance étendue de l'industrie – ce qui a permis à ING d'être élue « Equity Finance House of the Year » aux Euronext Brussels Awards de 2018.

## Vers un modèle d'affaires durable

ING vise à créer une banque unique et intégrée offrant une proposition omnicanal optimale à travers deux pays. Résultat : deux entités juridiques avec une marque unique, une approche de segmentation commune, un ensemble de produits identique, un seul éventail de parcours clients, un ensemble de systèmes commun, une organisation unique et une seule culture. La concrétisation de cette vision est un voyage à part entière. ING Belgique et ING Pays-Bas uniront leurs forces respectives pour servir leurs 11 millions de clients à travers une seule et même plateforme.

## Nouveau modèle d'affaires mis en place

Une nouvelle organisation Sales and Servicing a été déployée en 2018. Cette nouvelle approche permet de rendre les conseils personnalisés plus accessibles. À présent, lorsque les clients se rendent dans une agence ING, leur première personne de contact est le Customer Coach. S'ils viennent pour des services bancaires bien précis, le Customer Coach les prend en charge via les canaux self-service numériques ou avec l'aide des Customer Loyalty Teams (CLT). Si les clients recherchent des conseils, le Customer Coach les oriente vers le banquier adéquat. À l'heure actuelle, après l'intégration de Record Bank, plus de 3.200 banquiers se tiennent à la disposition des clients dans 654 agences (220 agences statutaires et 434 agences indépendantes). Les conseillers de ces agences sont disponibles de 8 heures à 20 heures en semaine et de 8 heures à 13 heures le samedi.

Au cours de l'année 2018, ING a ouvert trois Client Houses supplémentaires à Gand, Alost et Leuven. La Client House est un nouveau concept d'agences lancé par ING Belgique en 2017 qui met l'accent sur l'innovation, l'expertise et la convivialité. 2019 verra la création d'au moins trois Client Houses supplémentaires à Anvers, Liège et Namur.

Grâce au nouveau modèle Client Services, les clients ne doivent plus se rendre en agence pour les services bancaires simples. Ils peuvent s'adresser à une personne de contact des Customer Loyalty Teams par

téléphone, e-mail ou grâce au chat, et ce, de 8 heures à 22 heures en semaine et de 9 heures à 17 heures le samedi.

Depuis octobre 2018, 800 employés supplémentaires ont intégré leurs nouvelles équipes, ce qui porte à 1.500 le nombre de collaborateurs CLT qui aident les clients à gérer leurs affaires bancaires de A à Z à distance.

## Uniting BE + NL

Dans le cadre de sa transformation vers une banque intégrée, ING a finalisé la mise en place de l'organisation informatique transfrontalière, qui a démarré le 1<sup>er</sup> octobre 2018. Les employés IT des deux pays bénéficient à présent du même mode de travail agile et de fonctions et tâches identiques. Cette uniformisation établit les fondements de la future migration des clients ING vers une plate-forme bancaire intégrée.

Les préparatifs en vue du développement de la plateforme commune BE + NL ont débuté en 2018, dans la foulée du déploiement du nouveau modèle d'affaires. La prochaine étape vers la mise en place d'un ensemble de systèmes unique est le lancement de nouveaux canaux bancaires mobiles et en ligne pour les clients particuliers d'ING, prévu pour 2019.

Outre une plus grande facilité d'utilisation et un nouveau style, les nouveaux canaux bancaires mobiles et en ligne d'ING offriront aux clients de nouvelles fonctionnalités telles que des prévisions financières, des analyses exploitables et une solution de gestion des bénéficiaires à travers l'app.

Conformément aux principes du mode de travail agile, les nouveaux canaux numériques seront introduits de manière progressive : dans un premier temps, une version basique des nouveaux canaux numériques sera mise à la disposition d'un petit groupe de clients. De plus en plus de clients auront ensuite accès à la nouvelle app et au nouveau module bancaire en ligne. Sur la base de leur feedback, ING continuera d'améliorer ces canaux numériques en restant à l'écoute des utilisateurs.

## Solide engagement du personnel

Les résultats financiers et commerciaux de 2018 sont d'autant plus impressionnants qu'ils ont été atteints au cours d'une année très intense pour le personnel d'ING. Si ING a pu atteindre ces résultats, c'est grâce à la persévérance, à la résilience et aux efforts remarquables de ses employés.

En 2018, 3.600 employés au sein de l'organisation ont adopté une nouvelle fonction après divers modules de formation et une procédure de redéploiement pour s'adapter au modèle d'affaires susmentionné.

De tous les employés ayant participé au processus de redéploiement, 90% a été retenu. Pour les collaborateurs qui n'ont pas été retenus, ING a développé le programme Job Accelerator, qui consiste en une série de mesures d'accompagnement spécifiques (salons de l'emploi, ateliers et plans de départ personnalisés) basées sur une approche respectueuse dont le but est d'aider les employés à trouver un nouvel emploi ou sein d'ING ou en dehors. Depuis la fin de l'année 2017, 42 % des employés passés par le programme Job Accelerator avaient une perspective d'emploi claire en dehors d'ING, et 7 % ont trouvé un nouvel emploi au sein d'ING. Cela signifie que près de la moitié ont retrouvé un poste – chez ING ou ailleurs – après avoir pris part au programme Job Accelerator.

De plus, des mesures de départ organisées par le biais d'une **Convention Collective de Travail** (CCT) ont été mises en place pour accompagner ceux qui quittent l'entreprise.

- 674 employés ont quitté la banque dans le cadre de la mesure de **départ anticipé** (55+) au cours de l'année 2018 (772 depuis octobre 2016) et 240 ont demandé à bénéficier de cette possibilité, mais n'ont pas encore quitté l'organisation. Les employés qui ont quitté la banque dans le cadre de la mesure de départ anticipé sont encouragés à rester actifs, et 22 % d'entre eux ont d'ailleurs demandé le feu vert pour exercer une nouvelle activité, ce qui leur a été accordé.
- 30 employés ont quitté la banque pour **lancer leur propre activité** avec le soutien d'ING en 2018 (73 depuis octobre 2016).

- 193 ont opté pour un **départ volontaire ou reconnu** en 2018 (423 depuis octobre 2016).

ING a limité le nombre de **licenciements** à 311 en 2018 (392 depuis octobre 2016).

Le nombre total d'employés ayant quitté l'organisation dans le cadre des **mesures de la CCT** depuis octobre 2016 se chiffre à 1.660.

En plus des quelque 3.600 employés qui ont pris une nouvelle fonction en 2018 à la suite du redéploiement, ING a enregistré un succès considérable en termes de **recrutement**. Dans un marché de l'emploi pourtant extrêmement concurrentiel, ING Belgique a réussi à attirer 1.000 employés externes à l'entreprise en 2018. En interne, 900 personnes non concernées par le redéploiement ont également changé de fonction. Au total, 5.500 employés ont pris un nouveau rôle en 2018.

## Organisation tournée vers l'avenir

ING continue à assurer une surveillance proactive de son empreinte à la fois directe et indirecte tout en aspirant à la réduire.

## Lieux de travail durables

ING continue de construire des lieux de travail agréables et durables. Ceci contribue à la réduction de l'empreinte directe d'ING. Cette volonté se concrétise à travers trois projets actuellement en cours.

- Un budget de 40 millions d'euros a été alloué à la rénovation du siège social d'ING Belgique, qui sera ainsi adapté aux normes énergétiques les plus strictes. La rénovation du célèbre bâtiment Marnix, conçu par Gordon Bunshaft à la fin des années 1950, devrait débuter en 2021 et s'achever à la fin de l'année 2022. Les employés du Cours Saint-Michel rejoindront ensuite leurs collègues dans le bâtiment Marnix, ou seront installés dans un autre espace de bureaux établi à proximité. Avec cette rénovation, la philosophie de l'architecte – « améliorer la vie des gens à travers leur environnement physique » – prendra à nouveau tout son sens.
- Suivant cette philosophie, ING intégrera également deux nouveaux camps de base établis à Gand et à Louvain-la-Neuve. Les infrastructures de Gand devraient être prêtes d'ici fin 2019 et, avec l'aide de la commune de Louvain-la-Neuve, le camp de base néo-louvaniste devrait être prêt d'ici 2021.

Au final, ING disposera de trois sites interconnectés, durables et adaptés au nouveau mode de travail agile où il fera bon travailler.

## Mobilité verte

En termes de réduction des émissions de carbone, la stratégie d'ING consistant à offrir aux employés la possibilité de choisir des solutions de mobilité plus écologiques et à contribuer ainsi à limiter son empreinte directe, porte ses fruits. ING offre plus de flexibilité à ses employés dans l'élaboration de leur propre plan de mobilité verte, et les aide au mieux à relever les défis inhérents à cette transition.

- ING Belgique encourage ses employés à opter pour des véhicules électriques (EV) et des véhicules hybrides rechargeables (PHEV) à travers une réduction des frais de leasing et la mise à disposition d'un chargeur à domicile. Tous les frais de rechargement sont remboursés par ING Belgique.
- Les employés peuvent combiner une voiture de société avec un abonnement de transports en commun payé par ING.
- Les employés peuvent convertir leur abonnement de train en un abonnement de première classe et/ou louer un emplacement de parking à la gare de leur choix dans le cadre du Flex Reward Plan.
- ING a intégré des vélos (électriques) au Flex Reward Plan, et tous les navetteurs à vélo reçoivent une indemnité kilométrique.

Adapter son comportement demande du temps. C'est pourquoi ING Belgique a commencé très tôt à intégrer de nouvelles technologies telles que les EV dans son offre de mobilité (le projet-pilote pour la

mobilité électrique a par exemple été lancé en 2015). La banque est bien partie pour atteindre les objectifs fixés en 2014.

### Programme environnemental mondial d'ING

En 2014, ING a décidé de se fixer des objectifs ambitieux afin de réduire son empreinte écologique directe.

- D'ici 2020, tous les bâtiments ING du monde seront ainsi alimentés à l'électricité 100 % renouvelable. En Belgique, cet objectif est atteint depuis 2014.
- À l'échelle internationale, ING compte bien réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 50 %, ses déchets résiduels de 20 %, et son empreinte hydrique de 20 % à l'horizon 2020. À la fin de l'année 2018, 80 % de la consommation énergétique d'ING Belgique provenait d'énergie renouvelable. ING Belgique a réduit ses déchets résiduels de 43 %. Sa consommation d'eau a toutefois augmenté de 4 % à cause de la rénovation de systèmes de refroidissement et de récupération de l'eau de pluie.
- Le groupe ING est climatiquement neutre depuis 2007.

### Activités durables

En tant que banque, ING fait principalement la différence à travers les financements qu'elle accorde à d'autres entreprises. C'est ce que nous appelons « l'empreinte indirecte d'ING ».

- ING investit des milliards dans des solutions d'énergie renouvelable telles que des parcs éoliens ou encore des systèmes de production d'énergie solaire ou thermique. En décembre 2017, ING a décidé d'accélérer la réduction des financements en lien avec la production d'énergie à partir du charbon, réduisant ainsi notre exposition à près de zéro d'ici 2025.
- En 2018, ING Belgique a élargi son offre d'investissements durables en proposant de nouveaux produits tels que l'ING Sustainable Fund of Funds et en améliorant des produits existants. Par exemple, le Star Fund est à présent repris comme un fonds d'épargne-pension durable.
- ING a mis au point l'Approche Terra en 2018 dans le but de mesurer l'intensité de carbone de son portefeuille de crédits en se concentrant sur les secteurs responsables de la majorité des émissions de gaz à effet de serre : énergie, automobile, transport maritime et aviation, acier, ciment, prêts immobiliers et immobilier commercial. Le but est d'orienter le portefeuille de crédits dans une direction en phase avec l'objectif des deux degrés fixé dans l'Accord de Paris.

Il ne suffit pas de réduire son empreinte écologique pour pouvoir se déclarer « durable ». En tant que banque, ING est convaincue qu'il est de son devoir de faciliter et de financer la transition vers un monde plus durable et de contribuer, ce faisant, aux progrès environnementaux, économiques et sociaux. ING honore cette vision en poursuivant inlassablement son objectif premier : aider les gens à avoir une longueur d'avance dans la vie et dans les affaires.