

DELEN

PRIVATE BANK



RAPPORT ANNUEL 2015



Sommaire

4	2015 : l'année de transition ?
10	La parole aux deux présidents
14	Chiffres clés et prévisions
16	Une stratégie de croissance équilibrée
18	Un groupe financier solide
20	Ackermans & van Haaren
22	Bank J.Van Breda & C°
23	JM Finn & Co (Ltd)
24	Oyens & Van Eeghen
26	Gestion et surveillance
30	2015 : une année très chahutée, mais qui finit bien
34	Capfi Delen Asset Management et Cadelux 2015
40	2015 : l'année changements législatifs
44	L'économie mondiale 2015 : une analyse
50	Aperçu financier 2015
52	Aperçu opérationnel 2015
54	Delen Private Bank Luxembourg : des perspectives favorables
58	Delen Private Bank Liège
60	Delen Private Bank Hasselt : Les forces vives locales
62	La nouvelle application mobile de Delen Private Bank
64	Sponsor de la BRAFA
68	Comptes annuels

DELEN

PRIVATE BANK

2015 : l'année de transition ?

Préface

La grande tendance de 2015

L'année boursière a connu une grande volatilité : après un bon départ au premier trimestre, les marchés ont lourdement chuté durant l'été, avant de se reprendre au dernier trimestre. Ces mouvements reflètent l'incertitude qui accompagne une nouvelle phase de la conjoncture économique mondiale : ralentissement en Chine et dans les pays émergents, chute des prix des matières premières, premier resserrement monétaire aux USA.

Dans cet environnement particulièrement difficile et volatil, notre gestion a réussi à réaliser des performances de 2,6 % à 4,6 % selon le profil de risque de nos portefeuilles. Ce sont principalement les actions européennes, les investissements en dollar US et les obligations à haut rendement qui ont contribué aux résultats, la contribution des autres actions, des autres devises et des placements à court terme étant globalement neutre.

La Chine et les émergents

Pour contrer la crise de 2008, la Chine s'est lancée dans un programme de stimulation économique et de croissance de son endettement. Elle a ainsi réussi à maintenir

une croissance entre 8 et 10 %, tirant à elle seule l'économie mondiale, directement et indirectement par ses importations des matières premières. Cette croissance n'était pas tenable à long terme ; dès 2014, elle a montré ses premiers signes d'essoufflement.

Le taux d'endettement total en Chine (public et privé) est ainsi passé de 120 à 300 % du PIB. Tant que les réserves monétaires chinoises étaient en croissance, ceci n'inquiétait pas. Par contre, depuis mi-2015, les réserves monétaires ont cessé de croître, et les sorties de capitaux se sont accélérées à un rythme de plus de \$ 100 milliards par mois, ce qui a déjà entraîné une baisse de plus de 20 % des réserves (de \$ 3,9 trillions à 3,2 trillions). La banque centrale chinoise a réagi de manière désordonnée pour tenter de contrer ces mouvements ainsi que la chute des marchés des actions qu'ils ont entraînée : depuis leur sommet du 19 juin 2015, les marchés ont pratiquement perdu 50 % à fin janvier 2016. La production industrielle recule, heureusement compensée par une hausse des services, qui représentent maintenant plus de 50 % du PIB chinois. Mais ceci ne fait pas l'affaire des pays émergents qui exportent vers la Chine.



Le pétrole et les matières premières

La chute du prix du pétrole, commencée en 2014, s'est poursuivie tout au long de l'année 2015, mettant en péril les équilibres financiers budgétaires des pays producteurs. Pour la première fois, les fonds souverains de ces pays ont vendu des actifs (surtout boursiers) pour compenser la chute des recettes de leurs États (plus de \$ 46 milliards en 2015). Cette chute de prix reflète surtout une hausse de la production de pétrole aux USA, mais également au Moyen-Orient, l'Arabie Saoudite ayant décidé de ne plus discipliner le marché. L'Iran est à nouveau libre de vendre son pétrole et les USA viennent de mettre fin à l'interdiction d'exporter de l'énergie. Tout cela crée un surplus d'offre, qui mettra plusieurs années à se résorber. Une autre conséquence est l'arrêt des investissements d'exploration, ce qui à terme devrait entraîner un rééquilibrage de l'offre (avec un risque de remontée brutale des prix).

Les effets positifs d'une chute des prix de l'énergie sur la consommation dépassent en principe les effets négatifs de la chute des recettes des pays producteurs, et sont favorables à l'économie globale. Pourtant, les marchés ne réagissent pas ainsi pour l'instant : ils chutent à chaque baisse des prix du pétrole. Ils craignent les effets disruptifs de cette chute trop rapide des prix ; ils appréhendent également que les consommateurs choisissent d'épargner plutôt que d'investir

ce "cadeau" énergétique.

Les autres matières premières suivent la même tendance ; la cause est ici clairement une chute de la demande et non une surproduction, comme c'est le cas pour le pétrole.

L'économie mondiale

Les pays émergents ont gagné en importance au niveau mondial, surtout depuis la crise de 2008, qui les avait épargnés au début. Ils représentent 70 % de la croissance mondiale, mais sont en décélération continue depuis cinq ans, à l'exception de l'Inde.

Les États-Unis continuent d'afficher une croissance robuste de 2,4 % en 2015, malgré le raffermissement de leur devise qui affecte leurs exportations. L'Europe renoue avec une croissance un peu plus vigoureuse de 1,5 % (tirée par l'Allemagne, mais aussi par l'Irlande et l'Espagne). Cela reste décevant, vu la conjonction d'éléments favorables pour la zone européenne : le recul de l'euro, la baisse des prix énergétiques, les taux d'intérêt au plancher.

Un point positif pour l'Europe : si la croissance a été d'abord tirée par les exportations, aujourd'hui la consommation intérieure prend le relais des marchés extérieurs qui s'essouffent.

Globalement, la croissance mondiale est en recul, autour de 3 %, et devrait rester faible à moyen terme.

Graphique : les prix pétroliers – le cours du Brent en 2015



Source : Bloomberg



La politique monétaire

La crise de 2008 a entraîné de grands désordres monétaires et financiers, et ce sont les banques centrales qui se sont investies pour y remédier. Elles ont eu le courage d'agir (c'est d'ailleurs le titre des mémoires de Monsieur Bernanke, président de la FED – Banque centrale américaine - pendant cette période) et ont pris des mesures extrêmes, jamais expérimentées à cette échelle : taux d'intérêt négatifs, démultiplication de la taille de leurs bilans, achat d'obligations souveraines à long terme... Ces mesures ont été efficaces pour éviter l'implosion monétaire, mais elles n'ont pas suffi pour redonner vigueur à l'économie, ni pour relever l'inflation, toujours proche de 0%.

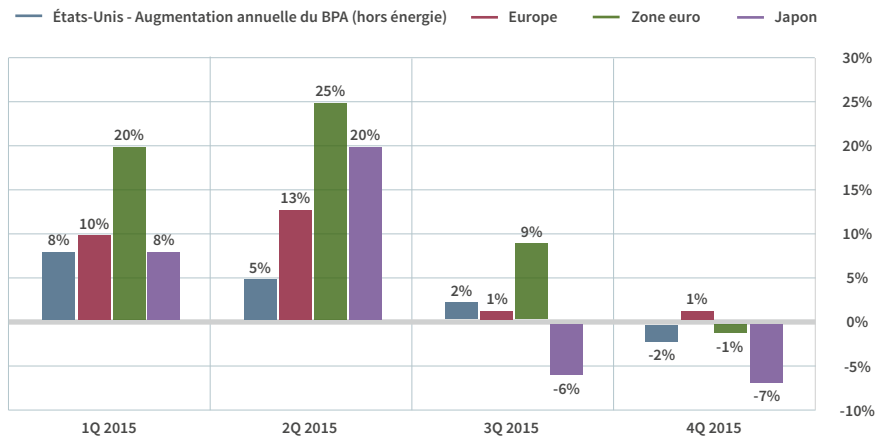
Deux questions se posent aujourd'hui aux banquiers centraux : (1) comment ne pas perdre leur crédibilité en prolongeant trop longtemps ces politiques extrêmes, et (2) comment sortir de ces politiques alors que les marchés s'y sont habitués comme à une drogue.

La seconde question, c'est la FED qui y est déjà confrontée : l'économie américaine étant relativement robuste, avec un taux de chômage bas, il est temps d'entamer un resserrement monétaire. La FED a hésité toute l'année 2015 – ce qui a causé de grandes incertitudes dans les marchés - et ne s'est résignée à le faire qu'en décembre, en relevant

Graphique : comparatif entre les taux allemands à 2 ans et le taux de dépôt de la BCE



Graphique : augmentation du Bénéfice par action (BPA) hors énergie, au T1, T2 et T3 2015



Source : Bloomberg, J.P. Morgan

de 0,25 % son taux à court terme. Depuis, elle doit faire face à de violentes critiques, vu le retour des grandes inquiétudes sur l'économie et la tempête boursière du début 2016 ; il est probable qu'elle n'osera pas poursuivre sa politique de remontée des taux comme elle l'avait annoncé pour 2016.

La première question est pour la BCE (Banque centrale européenne), mais également pour les autres banques centrales qui sont toujours en mode « Easing » (politique monétaire agressive) : le Japon, l'Angleterre et la Chine. Face à une inflation qui reste obstinément autour de zéro et à une économie qui peine, ces banques centrales persistent à mettre en œuvre des mesures extrêmes (oseront-elles des taux négatifs de 1 % ou plus ?), mais les marchés ne semblent plus y croire. Le gouverneur de la Banque centrale suisse vient d'ailleurs d'exprimer son inquiétude face à la continuation de ces mesures, dont les effets tendent à se réduire : l'inflation ne se relève pas, la croissance reste en berne, les banques n'augmentent pas leurs crédits, et les emprunteurs ne veulent pas emprunter, bien que le coût de l'argent n'ait jamais été aussi bas.

Aujourd'hui, 39 % de la dette souveraine européenne a un rendement négatif (70 % de la dette allemande, 50 % de la dette belge).

En Allemagne, les taux sont négatifs jusqu'à 9 ans, au Japon jusqu'à 10 ans ! Cette situation devient évidemment problématique pour les investisseurs, et particulièrement pour les assureurs, les fonds de pension et les banques. Elle amène des économistes sérieux (Oxford Economics) à publier des études étranges sur le volume de stockage du cash, en vue d'éviter la ponction des intérêts négatifs : \$ 1 milliard requiert 11,3 m³ en dollars, 21,2 m³ en livre sterling, mais seulement 2,7 m³ en euro et 1,5 m³ en francs suisses... En yen, il faut 16m³, ce qui explique l'explosion de la demande de coffres au Japon...

Les marchés

Les marchés ont connu une forte hausse de la volatilité en 2015 : très bon départ au 1^{er} trimestre, coup d'arrêt au 2^e trimestre avec la crise en Grèce (provisoirement résolue entretemps), chute brutale au 3^e trimestre face au ralentissement chinois, reprise en novembre grâce à des nouvelles réconfortantes sur la résilience des économies développées, rechute en décembre devant l'effondrement des cours du pétrole et des autres matières premières.

Les marchés actions sont en net recul dans les pays émergents (-11,32 % en Asie ex-Ja-

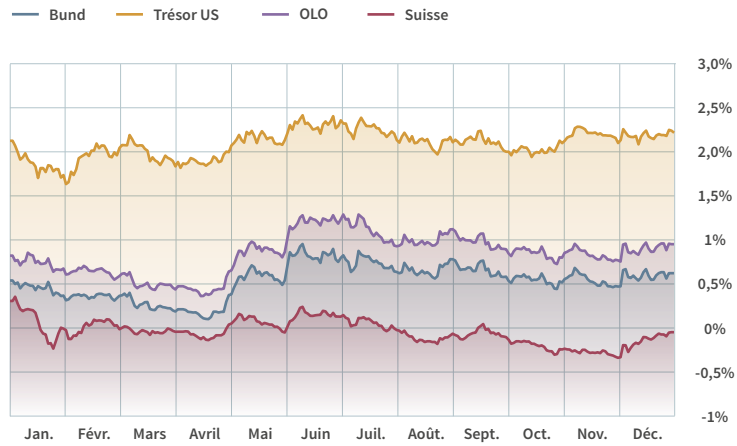
pon) ; ils sont négatifs aux USA (-0,73 % pour le S&P500) et au Royaume-Uni (-4,93 %). Ils se maintiennent dans le vert en Europe (+ 3,85 % pour l'Eurostoxx 50) et au Japon (Nikkei +9,07 %). Ces performances des bourses se justifient par une stagnation des résultats des entreprises aux USA (+0,10 %) et une baisse dans les pays émergents (-1,3 %), alors que les résultats des entreprises européennes progressent (+10,5 % - zone euro), stimulés par l'affaiblissement de l'Euro (-10,22 %). Quand on exclut l'énergie, la progression des résultats des entreprises est mieux orientée, comme le montre le graphique.

Les ratios cours/bénéfices restent pourtant un support pour les marchés actions (ratio de 18,6 aux USA, 15 en Europe, 11,8 dans les pays émergents), de même que les rendements sur dividendes (3,7 % en Europe, 2,15 % aux USA).

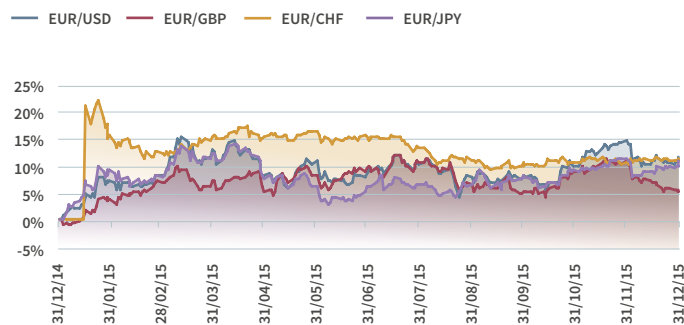
//

Les marchés ont connu une forte hausse de la volatilité en 2015.

Graphique : évolution des obligations souveraines à 10 ans (%)



Graphique : évolution de l'euro par rapport aux devises



Ces ratios sont en effet à comparer aux taux d'intérêt sur les obligations à long terme des États, toujours très bas en Europe, malgré une très légère progression en 2016 : 0,63 % en Allemagne, 0,97 % en Belgique, -0,06 % en Suisse ; ils sont un peu plus élevés aux USA : 2,2694 % à 10 ans.

Les obligations d'entreprise ont connu une évolution négative aux USA : le taux de défaut y a augmenté brusquement, surtout dans le secteur de l'énergie (qui représente 20 % du marché des obligations à haut rendement). La mise en liquidation de trois fonds obligataires high yield aux USA a accentué le recul de ce secteur (-3,49 % sur l'année).

En Europe, les obligations à haut rendement ont également été affectées, mais de manière beaucoup plus limitée : elles y ont subi des variations de +/- 5 %, et clôturent l'année en positif à +0,30 %.

Au niveau des devises, le dollar US demeure le grand gagnant en 2015 : il progresse de +11,42 % face à l'euro, malgré le redressement temporaire de cette devise en novembre. L'euro recule face à la livre sterling (-5,09 %) et au yen (-9,81 %), mais il perd aussi 9,54 % face au franc suisse.

Les matières premières connaissent une nouvelle année noire en 2015 : le pétrole perd

34,97 % sur l'année, l'indice général des matières premières perd 23,35 %.

//
Au niveau des devises, le dollar US demeure le grand gagnant en 2015.

Perspectives 2016

L'année 2016 s'annonce difficile, à en juger par l'évolution des marchés durant les premières semaines : les bourses reculent de 5 à 10 %, le pétrole poursuit sa chute.

Ce qui inquiète ? Toujours la faiblesse de l'économie chinoise, le ralentissement du commerce international et les difficultés des pays producteurs de matières premières. À cela s'ajoute un environnement politique instable : risque de déstabilisation de l'Europe par le référendum au Royaume-Uni, la crise des migrants et l'affaiblissement de Madame Merkel ; rivalités chiites/sunnites ; émergence du pouvoir politique et militaire chinois ; élections américaines et recrudescence des populismes.

Les banquiers centraux qui, à chaque fois, ont agi en sauveur des marchés financiers paraissent à bout de munitions ; leur crédibilité s'émousse et l'impact positif de leurs actions et déclarations devient de moins en moins durable et sensible. Des taux d'intérêt ancrés en dessous de zéro deviennent d'ailleurs plus une forme de taxation du capital qu'un véritable instrument de politique monétaire.

Tout cela est très sombre ; d'où viendra l'embellie ?

D'abord de la résilience des économies développées, soutenues par la confiance de leurs consommateurs. Ensuite de la stabilisation des prix des matières premières, qui passera nécessairement par un ajustement de l'offre. Enfin de la levée des hypothèques politiques évoquées ci-dessus, les marchés n'aiment pas l'incertitude. Car les valorisations des actifs financiers (hors obligations souveraines des pays développés) ne sont pas excessives, au regard du niveau des taux d'intérêt. Dès que la situation apparaîtra comme stabilisée, les investisseurs devront à nouveau se positionner sur des actifs générant des rendements positifs.

Ce sont ces actifs sur lesquels nous nous concentrons : actions européennes surtout, actions émergentes (lorsque les valorisations sont suffisamment attractives), obligations à plus haut rendement, largement diversifiées, d'émetteurs solides. L'incertitude actuelle nous pousse cependant à être modérément investis et à conserver suffisamment de liquidités pour pouvoir tirer parti de la volatilité attendue de 2016.

//

Les matières premières connaissent une nouvelle année noire en 2015.





Présidents

La parole aux deux présidents

Pour Delen Private Bank, l'année 2015 aura été caractérisée par la sécurité dans la continuité. La confiance de nos clients s'est à nouveau traduite par une forte croissance, dans la droite ligne de la tendance de 2014. Pour accompagner cette croissance, nous avons engagé de nombreux collaborateurs supplémentaires. De leur côté, nos clients ont également apprécié les événements que nous avons organisés, ce qui nous incite à poursuivre sur cette voie. Enfin, dans un climat économique marqué par des taux extrêmement bas et une forte volatilité, Delen Private Bank est parvenue à réaliser des rendements annuels positifs. Jacques Delen, Président du conseil d'administration, et Paul De Winter, CEO de Delen Private Bank, évoquent l'année 2015.

Augmentation des capitaux confiés à Delen

« Avant toute chose, nous tenons à remercier chaleureusement nos clients pour la confiance qu'ils nous témoignent. En période de forte volatilité, la confiance est indispensable », explique Jacques Delen. « La confiance de nos clients est particulièrement forte. Non seulement la décollecte de capitaux est au plus bas, mais nos clients existants représentent la moitié de la collecte totale de capitaux en 2015. Nous y voyons la preuve que nos clients adhèrent à la cohérence de notre stratégie. De toute évidence, ils récompensent ainsi la simplicité et la transparence de notre gestion. La collecte de capitaux dépasse largement nos attentes : la moitié provient de la clientèle existante, l'autre moitié de nouveaux clients. Nous observons une nette augmentation du nombre de nouveaux

//

Avant toute chose, nous tenons à remercier chaleureusement nos clients pour la confiance qu'ils nous témoignent.

clients dans nos différents sièges régionaux, ce qui nous conforte dans notre projet d'expansion du réseau régional ».

Augmentation de l'effectif

Bien entendu, cette croissance ne passe pas inaperçue. Nous recevons de plus en plus de candidatures spontanées de professionnels du secteur, un excellent vivier de compétences pour augmenter de 10 % notre personnel. La clarté de notre stratégie frappe l'imagination. D'une part, nous avons engagé de nouveaux collaborateurs commerciaux. D'autre part, nous avons fortement renforcé notre équipe informatique. La banque passe ainsi à la vitesse supérieure pour sa communication en ligne. Toujours dans un esprit de transparence, nous voulons améliorer l'interactivité par la communication numérique. Nous observons chez nos clients une vraie demande de pouvoir se connecter à l'aide de leur smartphone pour communiquer avec nos collaborateurs par voie numérique. Notre application mobile est en phase de test ; elle bénéficiera encore d'améliorations majeures en 2016. Cela ne signifie en aucun cas que nous envisageons de réduire le contact humain avec nos clients. Bien au contraire. La communication numérique nous aidera à

//

La communication numérique nous aidera à rationaliser davantage encore notre administration, pour libérer du temps et offrir à nos clients davantage de contacts qualitatifs.



//

Compte tenu de la volatilité croissante sur les marchés, Delen s'intéresse de plus en plus aux placements générateurs de revenus.

//

En Belgique, nos sièges régionaux affichent également une nette croissance.

rationaliser davantage encore notre administration, pour libérer du temps et offrir à nos clients davantage de contacts qualitatifs », explique Jacques Delen.

Des opportunités de marché aux Pays-Bas, un siège régional prévu à Leuven

Paul De Winter : « Après l'acquisition de JM Finn & Co au Royaume-Uni, nous avons porté notre attention vers les Pays-Bas. Le marché néerlandais est très fragmenté : un grand nombre de petits gestionnaires de patrimoines y côtoient un – et un seul – opérateur dominant.

L'acquisition d'Oyens & Van Eeghen était donc une étape qui allait de soi. Avec des bureaux à Amsterdam et à 's-Hertogenbosch, cette institution met déjà en pratique une approche très semblable à la philosophie Delen. Après l'acquisition, finalisée en décembre 2015, nous avons rapidement mis en route l'intégration du modèle de gestion Delen, pour y créer les bases solides d'une croissance régulière aux Pays-Bas. La collaboration se déroule on ne peut mieux, et les équipes sont particulièrement enthousiastes. »

« En Belgique, nos sièges régionaux affichent également une nette croissance. Traditionnellement, Delen Private Bank est fortement implanté dans la région anversoise ; Bruxelles est également devenue une implantation incontournable. Anvers et Bruxelles sont d'ailleurs des marchés en pleine consolidation. Or notre approche simple, cohérente et transparente, couplée à une relation ouverte, reçoit un très bon accueil à l'échelle régionale. C'est en fonction de cette dynamique que nous avons rénové en 2015 nos sièges de Hasselt et de Luxembourg. Et compte tenu du développement de la région de Leuven, nous y avons récemment acquis un immeuble sur l'artère centrale de la ville, la Bondgenotenlaan. Après d'indispensables travaux de rénovation et d'adaptation, le siège de Leuven ouvrira ses portes fin 2017.

Sauvegarder ses revenus sur des marchés volatils

Compte tenu de la volatilité croissante sur les marchés, Delen Private Bank s'intéresse de plus en plus aux placements générateurs de revenus. Cette approche a contribué aux bons résultats 2015, et elle se poursuivra en 2016. Comme l'explique Paul De Winter : « du fait de l'évolution des marchés, nous avons davantage mis l'accent sur les revenus pour une partie du portefeuille. En combinant des actions européennes proposant un rendement de dividende de 3 à 4 %, des obligations hybrides offrant un rendement de 5 à 6 % et un choix de futures sur dividendes (pour un rendement de 6 à 7 %), nous constituons une palette intéressante pour nos portefeuilles et

//

Le partenariat récemment conclu avec Interieur Kortrijk en inspirera probablement plus d'un en octobre.

nous maximisons, de manière équilibrée, la maîtrise des risques, la sécurité et le rendement – en dépit de la conjoncture. C'est donc avec optimisme que Delen Private Bank envisage l'avenir. Notre confiance dans notre modèle est telle que la direction, mais aussi des collaborateurs, investissent leur propre patrimoine dans les fonds de la Banque. La particularité unique d'une structure familiale stable y est certainement pour quelque chose.

En première ligne pour le conseil patrimonial

Jacques Delen : « En matière de conseil patrimonial, nos collaborateurs sont particulièrement rigoureux. De nos jours, les changements législatifs sont légion : qu'il s'agisse du droit patrimonial, de la réglementation prudentielle ou de fiscalité, de nombreuses règles nouvelles ont été instaurées. À cela s'ajoutent les multiples variations régionales entre la Flandre, Bruxelles et la Wallonie : nos conseillers patrimoniaux se doivent donc d'être particulièrement attentifs. Grâce à notre participation et à notre présence active dans diverses organisations sectorielles, nous sommes bien informés, et pouvons donc aviser les clients concernés, en temps utile, des effets possibles sur leur situation patrimoniale. »

Delen, source d'inspiration

Le modèle centralisé de Delen Private Bank, appliqué depuis de nombreuses années déjà, nous assure un positionnement enviable en termes de structure de coûts, mais aussi de maîtrise de coûts, ce dont nos clients tirent évidemment profit. Cela nous permet de cibler un vaste groupe de nouveaux clients potentiels. Nous remarquons d'ailleurs que notre profil de clientèle rajeunit et compte de plus en plus d'entrepreneurs.

Nos événements, eux aussi, attirent de nombreux clients. Ainsi, nous avons eu l'honneur d'accueillir à notre stand à la BRAFA plus de 10.000 de nos clients. Le partenariat récemment conclu avec Interieur Kortrijk en inspirera probablement plus d'un en octobre. À cela s'ajoutent de nombreux événements locaux au niveau des sièges. Nous voulons aussi sensibiliser les enfants de nos clients à la gestion de patrimoine par le biais de sessions d'information destinées aux jeunes, qui connaissent un franc succès.



Notre engagement

Une relation directe et ouverte. La direction entretient des contacts quotidiens avec les clients.

Simplicité, équilibre et transparence dans nos analyses, nos avis et nos choix.

Une gestion patrimoniale sérieuse et des conseils patrimoniaux judicieusement étayés.

Le respect de la réglementation fiscale et un suivi des modifications.

Le souci de créer pour chaque client une situation de confort.

Une atmosphère familiale, cordiale et empreinte d'intégrité.

Chiffres clés et prévisions

Chiffres clés 2015

Delen Investments continue de prospérer : le patrimoine total sous gestion atteignait, au 31 décembre 2015, le niveau record de 36,9 milliards d'euros. Tous les sièges du groupe ont contribué à cette croissance de 12,2 % par rapport à fin 2014 (32,9 milliards d'euros). Les chiffres clés du groupe pour les trois dernières années prouvent à suffisance qu'il exécute systématiquement sa stratégie afin de garantir le meilleur service à ses clients.

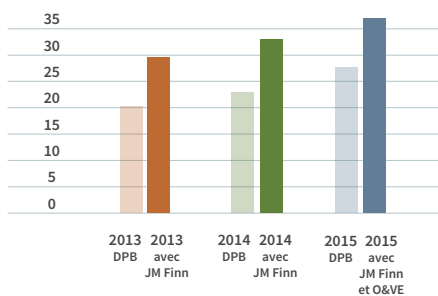
Delen Investments se consacre à la gestion discrétionnaire (74 % des capitaux confiés à Delen Private Bank) et se fonde sur une organisation efficace pour assurer à ses clients un service optimal, à travers une équipe de collaborateurs intègres et expérimentés.

En 2015, fidèle à ses principes d'investissement traditionnels, Delen Private Bank a permis à sa clientèle de profiter des marchés positifs, en fonction de leur profil de risque.

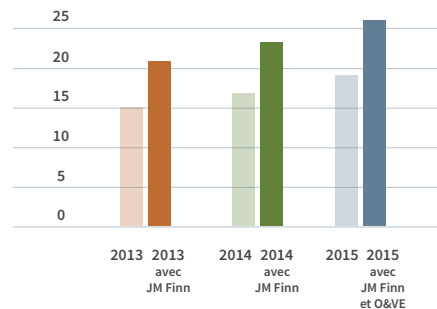
Delen Investments confirme la croissance de ses revenus et de son bénéfice net à la faveur de l'augmentation du patrimoine géré. En 2015, la contribution de la consolidation du périmètre de JM Finn dans les résultats financiers de Delen Investments a augmenté, contribuant au résultat net à hauteur de 5,5 millions d'euros. À 55 %, le coefficient d'exploitation (cost/income : coûts divisés par le chiffre d'affaires) de Delen Investments est la preuve d'une organisation performante.

Grâce à sa croissance continue et à l'évolution favorable des marchés, Delen Investments entame 2016 sous les meilleurs auspices.

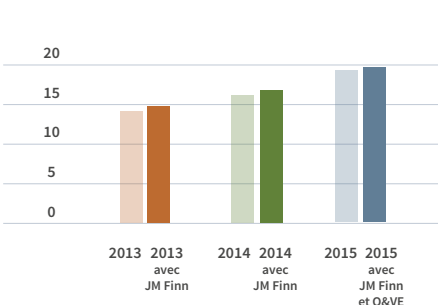
Capitaux confiés (Mia €)



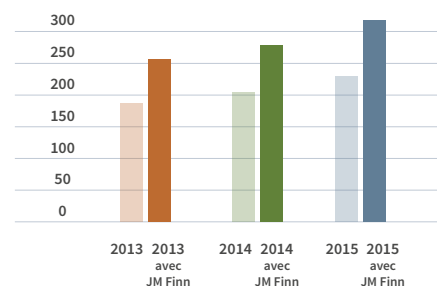
Dont capitaux en gestion (Mia €)



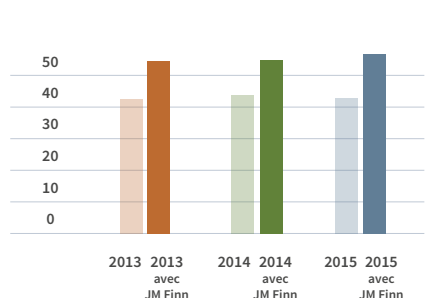
Dont sicav du groupe Delen (Mia €)



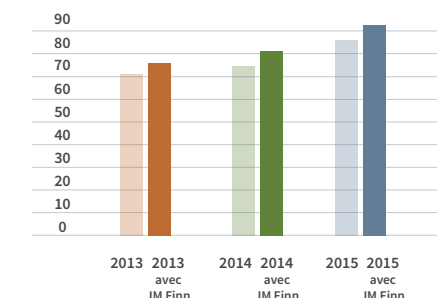
Revenus bruts d'exploitation (Mio €)



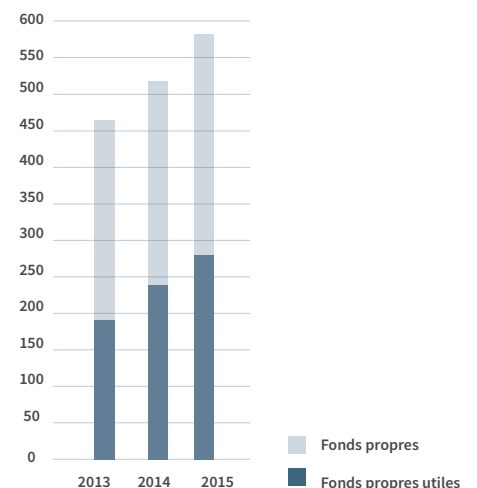
Coefficient d'exploitation (%)



Bénéfice net (part du groupe) (Mio €)



Fonds propres (Mio €)

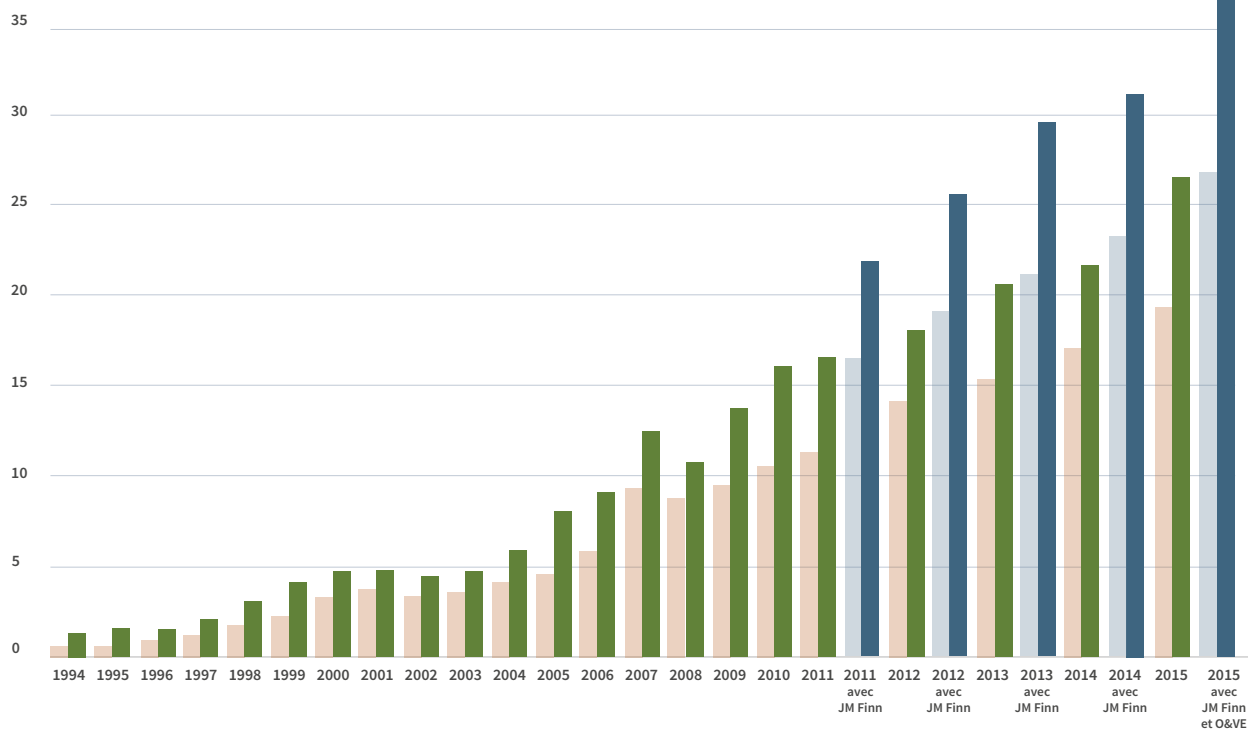


Prévisions 2016

Croissance dans des marchés actifs

Comme par le passé, tant Delen Private Bank (Belgique, Luxembourg et Suisse) que JM Finn & Co (Royaume-Uni) et Oyens & Van Eeghen (Pays-Bas) s'emploieront à attirer de nouveaux capitaux, en mettant l'accent sur les zones géographiques où leur notoriété est en pleine expansion. Cette croissance s'appuiera notamment sur les nouveaux collaborateurs qui nous ont rejoints en 2015. Delen Private Bank entame l'année 2016 avec prudence, car la forte baisse des prix des matières premières va continuer de jouer des tours aux pays émergents, tout comme le durcissement de la politique monétaire au Royaume-Uni. La banque va tâcher de tirer le meilleur parti de ces nouvelles circonstances de marché, et d'en suivre de près l'évolution pour continuer, autant que possible, de protéger et d'accroître à long terme le patrimoine de ses clients.

En plus d'exécuter efficacement les initiatives stratégiques visant à renforcer le modèle économique de JM Finn & Co et à intégrer Oyens & Van Eeghen, le groupe Delen Investments ne manquera pas d'évaluer d'autres opportunités de croissance externe. Le groupe a la conviction que son modèle économique, qui se développe à un rythme soutenu en Belgique, peut parfaitement s'appliquer à d'autres marchés.



Delen Investments Historique

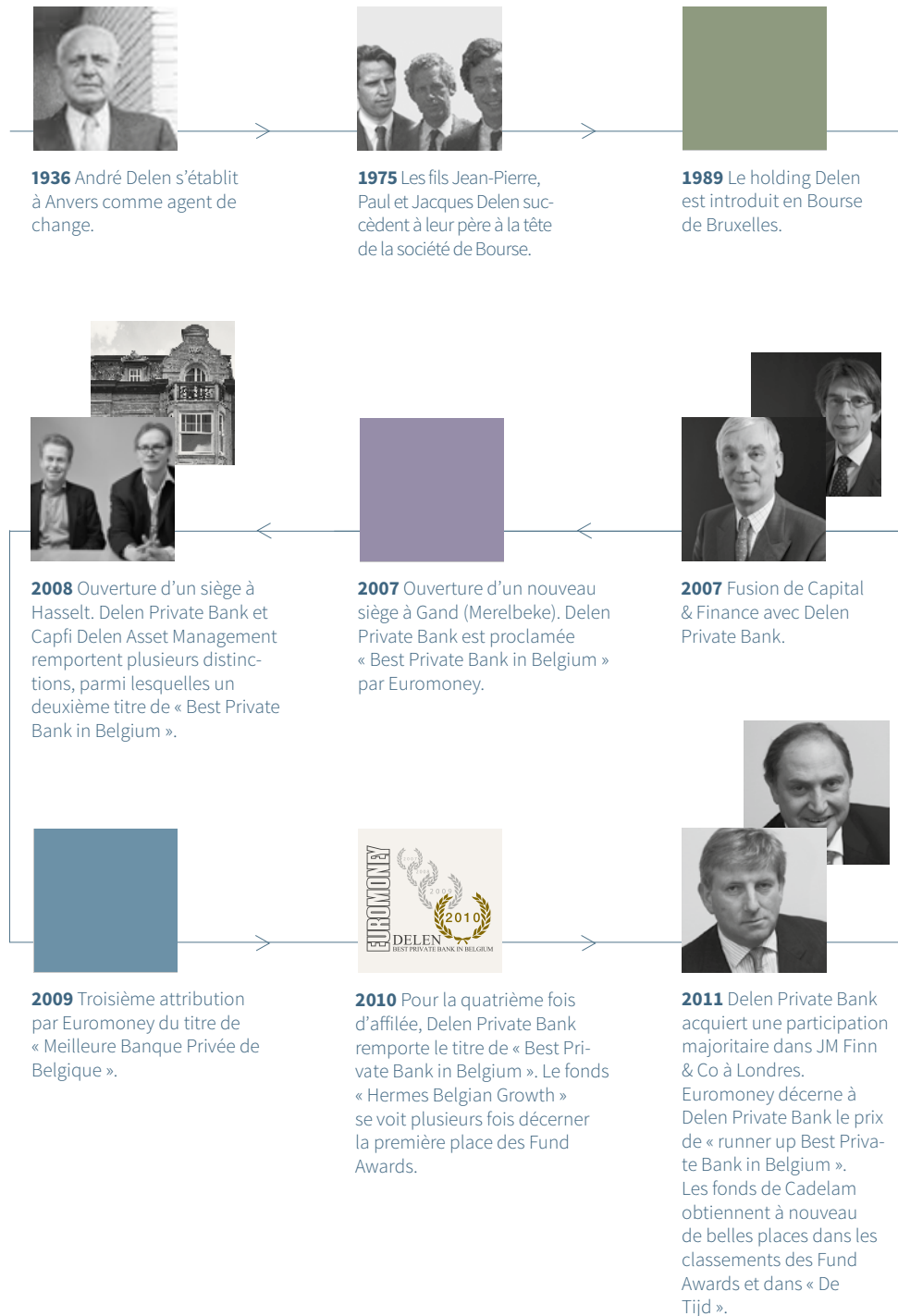
Depuis 1936, Delen Private Bank connaît une croissance constante, qu'elle a réalisée grâce à ses clients tout en restant fidèle à elle-même.

Au cours de toutes ces années, nous avons acquis plusieurs banques privées et gestionnaires de fortune, dont les équipes ont aujourd'hui intégré le groupe Delen Investments. La continuité est l'un des maîtres mots de notre stratégie de croissance. L'excellente santé financière de Delen Private Bank et sa longue expérience lui confèrent une position unique dans le marché.

Ancrage local et reconnaissance de ses pairs

Delen Private Bank se veut proche de ses clients. À cette fin, dès 2007, elle ouvre plusieurs sièges répartis dans tout le pays. D'année en année, grâce à son expertise et à la qualité de sa gestion, la Banque remporte divers prix.

Une stratégie de croissance équilibrée





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



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



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.



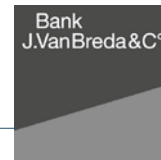
2004 Reprise de la filiale luxembourgeoise d'Axa, Banque Ippa & Associés, qui prend le nom de Banque BI&A.



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



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



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



2011 Le comité de direction salue l'arrivée d'Éric 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 Avenue de Tervueren rouvre 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 aux Pays-Bas.



Delen Investments

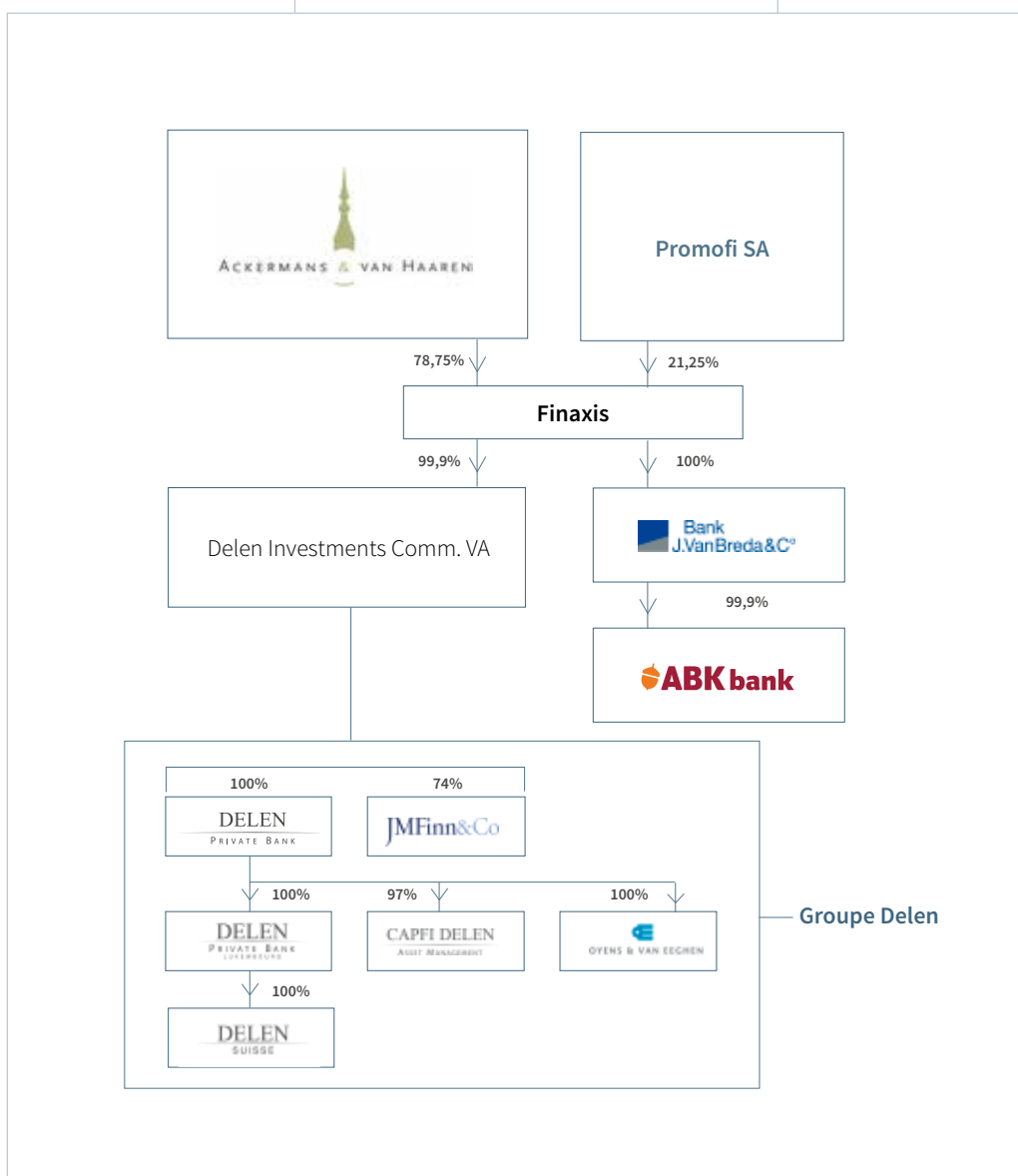
Un groupe financier très solide

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

Delen Private Bank est un établissement de crédit supervisé par la BNB (Banque Nationale de Belgique) et par la FSMA (Financial Services and Markets Authority).

Les actions de Delen Private Bank sont, à l'exception de quelques-unes, détenues par Delen Investments. À leur tour les actions de Delen Investments SCA sont, quasiment toutes, détenues par Finaxis SA, fondée en 1997. La famille Delen et le groupe Ackermans & van Haaren NV (AvH) détiennent, en tant que gérants statutaires, quelques actions de Delen Investments SCA. La collaboration avec AvH remonte à 1992, lorsque le holding Delen fusionna avec la compagnie d'investissement anversoise.

Aujourd'hui, AvH détient, en tant qu'actionnaire de référence, 78,75 % des actions de Finaxis SA. La famille Delen participe pour 21,25 % au capital de Finaxis SA, via la société Promofi SA. Les principales participations de Delen Investments sont Delen Private Bank (100 %) et, depuis 2011, JM Finn & Co (Ltd) (participation de 74 %), un « investment manager » britannique ayant pignon sur rue.



Delen Private Bank a trois filiales : Delen Private Bank Luxembourg SA (100 %), Capfi Delen Asset Management SA (Cadelam, 97 %), une société de gestion agréée pour les Organismes de placement collectif ou OPC, ainsi qu'Oyens & Van Eeghen NV (100 %), une société néerlandaise de gestion de patrimoine. Delen Private Bank Luxembourg SA 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°. La croissance des deux banques (Delen Private Bank et Banque J.Van Breda & C°) est telle que le pôle financier est devenu primordial au sein du Groupe AvH.

// La croissance des deux banques (Delen Private Bank et Banque J.Van Breda & C°) est telle que le pôle financier est devenu primordial au sein du Groupe AvH.

Ackermans
& van Haaren



//

En tant
qu'investisseur,
AvH assume le
rôle d'actionnaire
proactif.

Capitalisation boursière

Fonds propres

Fonds propres
(part du groupe)

Bénéfice net
(part du groupe)

Fonds propres

Bénéfice net
(part du groupe)



Le groupe Ackermans & van Haaren est un groupe diversifié qui, sur le plan économique, représentait en 2015 un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros. Le groupe se concentre sur un nombre limité de participations stratégiques présentant un potentiel de croissance important.

Ackermans & van Haaren est actif dans 5 secteurs clés : Marine Engineering & Infrastructure (DEME, une des plus grandes entreprises de dragage au monde ; CFE et A.A. Van Laere, deux entreprises générales en Belgique), Private Banking (Delen Private Bank, un des plus grands gestionnaires de fonds privés indépendants en Belgique ; JM Finn & Co, gestionnaire d'actifs au Royaume-Uni ; la Banque J.Van Breda & C°, banque de niche pour les entrepreneurs et les professions libérales en Belgique), Real Estate, Leisure & 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) et Development Capital (Sofinim et GIB).

En 2015, sur le plan économique, le groupe AvH représentait, via ses participations (y compris CFE), un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros, pour un effectif de plus de 22.000 personnes.

Le groupe est axé 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 impliquée 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, AvH se focalise sur la création systématique de valeur pour l'actionnaire en adoptant une stratégie à long terme.

Ackermans & van Haaren (consolidée) (en €' 000)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
4.532.131	3.420.034	2.852.596	2.085.852	1.930.762	2.092.890	1.741.504
3.815.612	3.469.247	3.277.362	2.514.231	2.364.994	2.153.375	2.020.873
2.607.339	2.372.075	2.251.539	2.003.267	1.882.631	1.711.350	1.595.501
284.079	213.645	293.901	167.343	177.506	160.804	117.450

Finaxis (consolidée) (en €' 000)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
1.089.425	1.001.372	921.418	852.926	785.769	613.549	547.768
131.992	115.451	106.923	89.950	111.857	79.553	56.532

Banque J. Van Breda & C°



Les activités de Delen Private Bank et de la Banque J. Van Breda & C°, 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, conjuguée à un service personnalisé, la banque se distingue de ses consœurs.

Les indépendants savent qu'ils ont tout intérêt à se 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

personnelle, 150 chargés de relations 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, la banque 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 € '000)

	2015	2014	2013	2012
Total investi par les clients	11.134.393	10.018.353	9.017.851	8.010.469
Dépôts des clients	3.969.039	3.815.449	3.683.174	3.424.426
Placements hors bilan	7.165.354	6.202.904	5.334.676	4.586.043
Total des crédits aux particuliers	3.932.237	3.639.208	3.455.495	3.306.419
Fonds propres (part du groupe)	501.633	474.981	447.907	427.267
Bénéfice après impôts	40.479	35.494	31.546	27.739
Coefficient d'exploitation (cost/income)	56%	60%	59%	58%
Personnel	465	459	466	465

JM Finn & Co (Ltd)



À l'arrière, d. g. à dr. : Simon Temple-Pederson, Gregory Swolfs, Hugo Bedford, Éric Lechien
À l'avant, d. g. à dr. : Charles Beck, Sarah Soar, Steven Sussman, Paul Dyas

De société de Bourse traditionnelle à gestionnaire de patrimoine moderne.

Fin 2015, les actifs confiés à JM Finn & Co par ses clients s'élevaient à 10.758 millions d'euros (7.929 millions de livres), dont 65 % en gestion discrétionnaire. L'augmentation des actifs confiés et la proportion des actifs en gestion discrétionnaire par rapport à fin 2014 confirment que JM Finn & Co est une entreprise saine recelant un important potentiel de croissance. L'attrayante position de JM Finn & Co au sein du non moins attrayant marché britannique de la gestion de patrimoine on-shore, combinée au savoir-faire et à l'expérience de Delen Private Bank, ne peut que contribuer à lui assurer une belle croissance et une taille suffisante pour devenir un protagoniste important sur le marché britannique de la gestion patrimoniale.

Une fois de plus, sur le plan opérationnel, l'année 2015 a été chargée pour JM Finn & Co : mettre en place les nouveaux systèmes, lancer plusieurs initiatives marquantes visant à répondre à l'environnement de conformité de plus en plus exigeant, améliorer l'efficacité de l'organisation et approfondir encore la collaboration avec Delen Private Bank. De plus, l'entreprise met l'accent sur son développement commercial, notamment en accueillant plus souvent ses clients dans ses locaux. Enfin, JM Finn & Co continue d'investir pour développer son organisation commerciale et démarrer ses activités de planification patrimoniale.

Le comité de direction de JM Finn & Co continue de veiller au succès de la mise en œuvre graduelle de ces initiatives et de ces priorités stratégiques, pour l'aider à poursuivre sa

transition, de société de Bourse traditionnelle en un gestionnaire d'actifs plus efficient et moderne, sans toutefois nuire à la relation de confiance entre les gestionnaires et leurs clients. Le groupe Delen Investments apporte son total soutien à JM Finn & Co dans sa volonté de conjuguer stratégie de croissance et indispensable amélioration du bénéfice.

En 2015, le bénéfice net de JM Finn & Co s'élève à 6,3 millions de livres sterling. JM Finn & Co a contribué au résultat net du groupe à hauteur de 5,5 millions d'euros (après amortissement de la clientèle et déduction des participations minoritaires de 26 %, représentant ensemble 2,2 millions d'euros). En raison de son coefficient d'exploitation de 85 %, la contribution de JM Finn au bénéfice net est plus modeste que sa contribution aux actifs confiés et aux revenus bruts d'exploitation.

JM Finn & Co Ltd (en £ '000)

	2015	2014	2013	2012
Actifs confiés	7.929.000	7.834.000	7.775.000	6.505.000
Dont actifs en gestion	5.247.000	5.117.000	4.905.000	4.050.000
Fonds propres	33.063	31.638	27.353	22.811
Revenus bruts d'exploitation	58.926	59.989	56.947	48.837
Bénéfice net	6.310	7.397	6.316	3.754
Coefficient d'exploitation	86%	83%	85%	89%
Personnel (ETP)	310	295	298	306
Contribution au résultat consolidé de Delen Investments ('000 €)	5.514	6.393	4.565	2.449

Oyens & Van Eeghen SA

Cette maison est l'une des plus anciennes institutions financières indépendantes des Pays-Bas.

Le 8 juillet 2015, Delen Private Bank parvenait à un accord avec la direction, le conseil de surveillance et les actionnaires d'Oyens & Van Eeghen en vue d'acquérir 100 % des actions de ce gestionnaire d'actifs néerlandais d'excellente réputation. Fin décembre 2015, l'acquisition a pu se conclure avec l'obtention de l'accord des autorités de surveillance néerlandaises et belges.

Fondée en 1797, la maison Oyens & Van Eeghen est l'une des plus anciennes institutions financières indépendantes des Pays-Bas. Ces dernières années, leur activité s'est réorientée avec succès sur la gestion spécialisée de patrimoine et le conseil fiduciaire au profit de clients particuliers et institutionnels.

//

Nous nous réjouissons de la collaboration constructive qui vient de naître entre Delen Private Bank et Oyens & Van Eeghen.



D. g. à dr. : Éric Lechien, Pim Baljet, Frederik Baert, Marc Bakker, Frederic Kalf

Le 31 décembre 2015, l'actif sous gestion discrétionnaire s'élevait à 1,3 milliard d'euros, dont 572 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 1,8 milliard d'euros. Fin 2015, Oyens & Van Eeghen comptait 26 professionnels expérimentés et deux implantations, l'une à Amsterdam et l'autre à 's-Hertogenbosch (Bois-le-Duc).

En 2015, Oyens & Van Eeghen a réalisé un résultat positif. Le résultat brut d'exploitation s'élevait à 6,4 millions d'euros, et le résultat net, à 0,3 million d'euros. Comme l'acquisition a été réalisée fin décembre, les résultats d'Oyens & Van Eeghen seront intégrés aux comptes consolidés du groupe Delen à compter du 1^{er} janvier 2016.

Oyens & Van Eeghen SA (en € '000)

2015

Actifs confiés par la clientèle privée et par des fondations	572.471
Actifs confiés par des institutions et par des collectivités locales	679.577
Mandats fiduciaires	1.758.933
Fonds propres	19.126
Revenus bruts d'exploitation	6.366
Bénéfice net	261
Coefficient d'exploitation	94%
Personnel (ETP)	23



Gestion et surveillance



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 la performance de la banque, et supervise la surveillance des risques.

Depuis l'assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue en avril 2016, la composition du comité de direction se présente comme suit :

Président

Paul De Winter

Vice-président

René Havaux

Membres

Christian Callens
Filips De Ferm
Alexandre Delen
Eric Lechien
Arnaud van Doosselaere
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 2 administrateurs féminins. Le conseil a l'ambition d'atteindre cet objectif sur une période de 7 ans. Depuis le 21 avril 2016, le conseil d'administration est composé comme suit :

Président

Jacques Delen

Vice-président

Jan Suykens

Administrateurs

Tom Bamelis
Luc Bertrand
Christian Callens
Paul Delen

Le comité de direction de Delen Private Bank.
À l'arrière, d. g. à dr. : Bernard Woronoff, Christian Callens,
Eric Lechien.
À l'avant, d. g. à dr. : Alexandre Delen, Filips De Ferm,
Paul De Winter, René Havaux, Arnaud van Doosselaere.

Filips De Ferm
Alexandre Delen
Paul De Winter
Piet Dejonghe
Eric Dekeuleneer
Michel Delbaere (administrateur indépendant)
René Havaux
Eric Lechien
Mark Leysen
Arnaud van Doosselaere
Bernard Woronoff
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. Il est composé comme suit :

Président

Jan Suykens

Membres

Michel Delbaere (administrateur indépendant)
Jacques Delen
Luc Bertrand

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 administrateur de 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 administrateur délégué de Crop's Holding, membre du comité de direction de la FEB et président du VOKA.

Jacques Delen a obtenu le diplôme d'agent de change en 1976. Il est président du conseil d'administration de Delen Private Bank depuis le 1^{er} juillet 2014 ; jusqu'à cette date, il présidait le comité de direction. En 1992, il a été nommé administrateur d'Ackermans & van Haaren, avant de devenir président du Conseil d'Administration en 2011. Il est également administrateur du groupe agro-industriel coté Sipef et de la Banque J.Van Breda & C^o.

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 chez Fortis Banque. Depuis 1990, il a été CFO, puis membre du Comité exécutif. À compter du 23 mai 2016, il succédera à Luc Bertrand en qualité de président du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren. Il exerce différents mandats d'administrateur au sein du groupe Ackermans & van Haaren.

Luc Bertrand a obtenu en 1974 un diplôme d'ingénieur commercial à la K.U. Leuven. Il a travaillé chez Bankers Trust Co à New York, Amsterdam et Londres jusqu'en 1986 (Vice President, North Europe Area Manager). En 1985, il devient administrateur d'Ackermans & van Haaren SA et directeur administratif et financier en 1986. Depuis 1990, il est président du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren SA. À compter du 23 mai 2016, Jan

Suykens prendra sa succession à ce poste. Simultanément, M. Bertrand reprendra la fonction de président du Conseil d'Administration de Delen Private Bank jusque-là dévolue à Jacques Delen. Il est également le président de Finaxis. Il exerce différents mandats d'administrateur à l'intérieur et à l'extérieur du groupe Ackermans & van Haaren et a également été nommé administrateur indépendant chez ING Belgique. Par ailleurs, Luc Bertrand fut dans le passé administrateur de la Banque Indosuez Belgique et de la Générale de Banque jusqu'à son acquisition par Fortis.

Comité de rémunération et comité de nomination

Le comité des rémunérations est chargé de préparer les décisions relatives à la rémunération et de prodiguer des recommandations sur la politique de rémunération de la Banque. Il se compose des administrateurs suivants :

Président

Luc Bertrand

Membres

Michel Delbaere
(administrateur indépendant)
Jacques Delen
Jan Suykens

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

Commissaire

Delen Private Bank a désigné comme commissaire le cabinet de réviseurs d'entreprises Ernst & Young Réviseurs d'Entreprise SCRL, ayant comme représentant légal Mme Christel Weymeersch.



Maîtrise des risques

La prudence, ce facteur fondamental

Le risque est un facteur inhérent à toute entreprise. Il n'en va pas autrement pour l'activité de gestion de patrimoine de Delen Private Bank. Qu'il s'agisse de gérer les avoirs de clients ou sa propre activité, Delen Private Bank fait preuve depuis des années d'une grande prudence en matière de gestion des risques. Elle met l'accent sur le long terme et vise la simplicité et la transparence.

La maîtrise des risques est considérée comme une responsabilité que toute l'organisation porte en commun. Les fonctions de contrôle et les départements opérationnels collaborent selon le principe des « trois lignes de défense ». Le comité d'audit et de risques contrôle de manière structurée les risques qui concernent Delen Private Bank et ses filiales. À cette fin, il s'informe auprès des différents départements concernés. Pour une discussion des différents risques, nous renvoyons le lecteur vers les annexes des comptes annuels consolidés, sous la rubrique « Maîtrise des risques ».





2015 : une année très chahutée, mais qui finit bien

Gestion de patrimoine

//

Notre stratégie diversifiée et de « bon père de famille » a bien résisté et obtient des rendements très positifs.

Des marchés qui ont démarré sur les chapeaux de roues avant de connaître de fortes corrections, mais qui, excepté en Asie et dans une moindre mesure aux USA, finissent quand même de manière positive. Notre stratégie diversifiée et de « bon père de famille » a bien résisté et obtient des rendements très positifs. En matière de collecte de capitaux nouveaux, c'est tout simplement une année record et les capitaux gérés atteignent les 25,5 milliards d'euros.

Il y a-t-il des changements stratégiques ?

Pour Delen Private Bank, 2015 est une bonne année ; tous les chiffres évoluent positivement, la collecte de capitaux nouveaux, le total des capitaux gérés, le bénéfice de la banque ainsi que les rendements obtenus. La stratégie simple, transparente et solide porte ses fruits même durant des années très volatiles.

René Havaux : Il faut dire que les taux d'intérêt planchers et très souvent nuls voire bientôt négatifs contraignent les clients à prendre certains risques et c'est à ce niveau que notre expertise intervient. Quels sont les

risques acceptables, comment les répartir et les faire évoluer au cours du temps ?

Le paradoxe veut qu'au moment où les épargnants, de par les récentes crises, aimeraient prendre peu de risques, le marché des taux d'intérêt nuls les contraint à accepter des risques. C'est ce qui nous porte à penser que, plus le contexte est difficile, plus notre valeur ajoutée sera grande. Ceci ne signifie pas que les rendements seront mirobolants, mais les clients ont compris ce que « baisse des taux » veut dire.

Bernard Woronoff : Chacun s'interroge par contre sur les effets secondaires à long terme des actions des banques centrales : comment sort-on de cette spirale addictive qui comporte quelque chose d'artificiel ? Un taux d'intérêt négatif est intellectuellement difficile à comprendre : c'est celui qui est endetté qui touche l'intérêt, plus on s'endette plus on s'enrichit. Ce n'est pas cela que nous avons appris durant nos cours d'économie et de finance. Cette mécanique extrême n'est accessible qu'aux États sans quoi le particulier aurait lui aussi trouvé la solution. Ce renversement des principes crée, de manière inconsciente, de l'inquiétude chez l'épargnant raisonnable qui comprend le caractère instable de cette situation.



Filips De Ferm : Dans le même temps, la banque est plus souvent confrontée à des épargnants désirant rentabiliser autrement les placements jusque-là investis en carnets de dépôts ou produits liés aux taux. Ces personnes envisagent dès lors d'investir de manière diversifiée, mais donc aussi en actions alors qu'elles ne l'ont jamais fait et n'ont dès lors pas pu constituer un matelas de bénéfices accumulés au cours des années passées.

Il est important que par rapport à ces nouveaux clients potentiels, tous les collaborateurs de la banque adoptent le même comportement prudent. Pour tout nouveau client, nous montrons les statistiques sur dix ans, pointons les mauvaises années comme 2008 et 2011, mais nous expliquons aussi que les rendements du passé ont été obtenus durant une décennie de baisse des taux qui est un élément favorable au marché des actions et des obligations. Or, quand on a des taux à zéro ou négatifs, peuvent-ils encore beaucoup baisser ? L'avenir risque d'être plus difficile en matière d'investissements. Nous démontrons d'autre part que les clients qui sont restés dans notre gestion

ont toujours récupéré leur mise. Après la crise de 2008, il a fallu en moyenne 2 ans à nos clients pour revenir à niveau. Les clients doivent avoir conscience de tout cela avant de s'engager. Nous veillons particulièrement à bien les informer. Les clients qui font des allers-retours ne performant pas mieux que ceux qui laissent passer la tempête. Au contraire, ceux qui entrent et qui sortent souvent des fonds patrimoniaux le font à contretemps, poussés par une psychologie primaire qui fait vendre lorsqu'on a peur, après une baisse, et acheter lorsque cela va mieux, après une hausse.

Arnaud van Doosselaere : Notre rôle est de mettre nos clients dans des profils de gestion

//

Il est important que par rapport à ses nouveaux clients potentiels, tous les collaborateurs de la banque adoptent le même comportement prudent.

(un de nos cinq fonds) qui correspondent à leur réelle capacité à affronter le risque. Le bon profil de risque est trouvé lorsque le client peut garder sa position en pleine tempête, même si personne n'aime cette grande volatilité. Toutefois, nous ne contraignons personne, celui qui veut sortir du marché lorsqu'il a peur, peut évidemment toujours le faire.

Adaptez-vous votre gestion au contexte ?

Bernard Woronoff : La collecte nette record de 2015 qui atteint 1,170 milliard (dont la moitié sont de nouveaux clients et l'autre moitié des versements complémentaires de clients existants) démontre bien que les clients s'adressent à nous, car les choses sont compliquées et parfois même mal comprises : c'est la boutade du client qui dit : « les actions sont chères et risquées, les obligations ne rapportent plus rien, c'est pourquoi je vais investir dans vos fonds patrimoniaux flexibles ».

La gestion au travers de fonds flexibles que nous pratiquons depuis des années est devenue à la mode, car intellectuellement, elle donne le sentiment ou l'espoir que le gestionnaire passera d'un type d'actif à un autre avec le timing idéal.

L'une des principales activités de la gestion est d'analyser en permanence le risque d'un investissement par rapport à son potentiel de rendement. Dans ce contexte, deux types d'actifs retiennent notre attention ces dernières années : les futures sur dividendes et les obligations hybrides.

Le future sur dividende est un produit qui reflète les dividendes attendus pour les années à venir, 2016, 2017, 2018, etc. L'analyse de la volatilité montre clairement que celle-ci est plus faible notamment en période de fortes fluctuations des marchés pour la simple raison que de nombreuses entreprises essaient d'avoir une politique de distribution de dividendes qui est stable et





D.g.à d. : Bernard Woronoff, René Havaux

ce même lorsque les résultats varient. Ces qualités nous intéressent dans le contexte actuel. Les obligations hybrides comportent les classes d'actifs suivants : les obligations perpétuelles, les obligations convertibles et les obligations high yield. Ce type d'actif nous intéresse également, car en comparaison d'un risque « actions », on peut considérer qu'il limite le potentiel de hausse au-delà d'un certain niveau, mais surtout, il offre aussi un frein à la baisse en dessous d'un certain niveau. L'idée étant de remplacer dans les différents profils de risque une partie du risque autorisé en actions par un risque en hybrides. Un monitoring précis destiné à mesurer l'évolution de ces risques nouveaux a été développé au sein de nos équipes de gestion.

C'est aussi à ce niveau que la flexibilité autorisée au sein des fonds trouve une application concrète.

Quels sont les projets en cours ?

René Havaux : Pour Delen Private Bank, l'informatique est une composante essentielle de sa stratégie de proximité. Afin de poursuivre les développements, mais aussi de répondre aux accélérations technologiques en cours, nous avons très fortement renforcé notre équipe informatique qui depuis toujours représentait 10 % de nos collaborateurs et qui s'oriente aujourd'hui vers 15 % de nos effectifs. Les clients qui veulent communiquer avec la banque au travers d'un mail sécurisé peuvent le faire via Delen Online. Le courrier arrive directement dans la boîte de réception sécurisée de leur gestionnaire. De même, les portefeuilles ne sont, sauf exception, plus envoyés par mails classiques, on encourage le client à utiliser Delen Online ou encore la nouvelle application (App) développée pour smartphones. Les transferts de liquidités ne seront bientôt

plus autorisés que sur un seul compte appartenant au client et connu sous le vocable « compte autorisé ».

Arnaud van Doosselaere : Pour nous, la sécurité est un élément central. Il est trop simple de pirater des courriers électroniques ou des échanges via Internet. Nous mettons tout en œuvre pour garantir une sécurité maximale à nos clients. Si l'un d'entre eux est la cible d'une tentative de piratage, nous le prévenons directement et notre service informatique peut même l'aider à sécuriser son ordinateur. Nous ne devons jamais oublier que nos clients placent chez nous une partie importante de leur patrimoine. Même si la sécurité est parfois augmentée aux dépens de la souplesse, les clients comprennent et y sont très sensibles.

Filips De Ferm : À côté de la sécurité, beaucoup d'autres projets sont en cours : nos différents sièges se développent très fort et contribuent de plus en plus à la croissance. Nous aurons bientôt un nouveau siège à Louvain, on a repris une société de gestion d'un peu plus de 20 personnes aux Pays-Bas, Oyens & Van Eeghen, nous avons également repris une société qui a développé une très belle application en matière de planification patrimoniale. L'élargissement de notre activité de planification patrimoniale fait partie intégrante de notre stratégie à long terme.

//

L'idée étant de remplacer dans les différents profils de risque une partie du risque autorisé en actions par un risque en hybrides.

//

Nous encourageons le client à utiliser Delen Online ou encore la nouvelle application (App) développée pour smartphone et tablettes.

Une application pour encore plus de proximité

En ce milieu d'année 2016, Delen Private Bank a développé une application pour smartphones et tablettes afin de renforcer encore les liens avec sa clientèle. Actuellement, l'application permet de voir la composition du portefeuille, sa répartition, son rendement, les coordonnées de sa personne de contact. Nous allons fournir à nos clients des informations relatives à tous les documents administratifs. Nous allons progressivement améliorer l'application afin de renforcer les possibilités, sans oublier toutefois que l'outil informatique n'aura jamais la puissance du contact direct.



D.g.à d. : Arnaud van Doosselaere, Filips De Ferm



Capfi Delen Asset Management et Cadelux 2015

Cadelam

Au sein du groupe Delen, ce sont Cadelam (Capfi Delen Asset Management) et Cadelux qui assurent la gestion des fonds, dont la promotion est essentiellement assurée par Delen Private Bank. Cadelam et Cadelux sont des sociétés de gestion d'OPC et de FIA agréées par la FSMA (Belgique) et la CSSF (Luxembourg)*.

//

La gestion financière englobe les décisions concrètes de diversification et d'allocation d'actifs, en fonction de la stratégie de placement et des circonstances de marché.

Des spécialistes en gestion financière et administrative

Cadelam et Cadelux sont des prestataires de services qui gèrent 44 compartiments répartis entre 13 sicav individuelles. Ces services comprennent également la gestion financière de 26 portefeuilles du groupe Delen pour un montant de 19 milliards d'euros. Cadelam assure la gestion administrative de 14 de ces compartiments internes, et Delen Private Bank Luxembourg, celle de 12 d'entre eux. Par ailleurs, Cadelam assure la gestion administrative de 15 compartiments extérieurs au groupe Delen, à hauteur de 1,2 milliard d'euros (soit un doublement des actifs en deux ans). Cadelam et Cadelux assurent la gestion des risques de chacun de ces 44 compartiments.

Delen Private Bank a recours à plusieurs fonds patrimoniaux pour gérer les actifs que lui confie sa clientèle. Il s'agit de fonds investis en actions, en obligations ou en trésorerie, mais 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. Un fonds patrimonial peut être considéré comme une enveloppe efficace contenant différentes actions et obligations individuelles que le client, selon ses besoins, peut vendre ou acheter quotidiennement en diverses quantités. Deux équipes spécialisées en assurent la gestion de portefeuille et l'administration (paiement de coupons, scissions, échanges ...).

Cadelam dispose tout d'abord d'une équipe de 12 gestionnaires de portefeuille et d'analystes qui assurent la gestion financière de ces fonds ; avec Cadelux et Delen Private Bank Luxembourg, Cadelam compte en outre 15 comptables spécialisés qui se chargent notamment de la gestion comptable, administrative et juridique, effectuent les contrôles et assurent la gestion des risques pour les différents compartiments.

La **gestion financière** englobe les décisions concrètes de diversification et d'allocation d'actifs, en fonction de la stratégie

*Les OPC sont des Organismes de placement collectif et les FIA, des Fonds d'investissement alternatifs ; Cadelam et Cadelux détiennent une licence spéciale pour la gestion d'OPCVM et de FIA.



D. 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 structure les portefeuilles de ses clients selon leur profil de risque, et utilise à cet effet différents fonds.

de placement et des circonstances de marché. Pour les actions, les facteurs pris en compte sont notamment la diversification sectorielle et géographique, ainsi que la sélection des valeurs individuelles. Pour les obligations, notre diversification s'effectuera avant tout d'après les notations de crédit et les échéances, ainsi que selon notre sélection individuelle.

Le comité d'investissement se penche formellement, plusieurs fois par mois, sur ces choix stratégiques. Les membres de ce comité sont en contact quotidien pour en assurer la mise en œuvre pratique.

Les excellents résultats réalisés ces dernières années, tant en ce qui concerne la performance (corrigée par les risques) que la croissance des actifs gérés par les investisseurs, démontrent la pertinence de notre approche souple et flexible.

Avec l'acquisition par Delen Private Bank d'Oyens & Van Eeghen, le groupe accueille une équipe multidisciplinaire dotée d'une expertise reconnue en gestion de patrimoine. Outre les nombreux points communs de nos deux philosophies de gestion, qui sont à la base de notre politique de diversification des actifs, leur expérience dans plusieurs activités spécifiques telles que la gestion passive, la gestion durable ou la sélection de fonds constitue un atout supplémentaire. Nous pourrions ainsi renforcer encore l'équipe

de gestion financière de Cadelam, comme nous le faisons depuis de nombreuses années.

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 de prospectus, de statuts et de rapports annuels, l'organisation des conseils d'administration, les contacts avec les autorités (surtout la FSMA et la CSSF) et les contrôleurs externes (en particulier les cabinets d'audit).

//

Avec l'acquisition par Delen Private Bank d'Oyens & Van Eeghen, le groupe accueille une équipe multidisciplinaire dotée d'une expertise reconnue en matière de gestion de patrimoine.

L'importance du contrôle permanent des risques

Nous consacrons beaucoup de temps au contrôle des risques des portefeuilles et au contrôle interne des procédures. Le contrôle des risques est une des tâches fondamentales de la société de gestion, qui touche aux différents aspects du fonctionnement du compartiment. Il y a le risque de marché, le risque de crédit, le risque de bonne fin, le risque de change et le risque de liquidité... Le contenu des compartiments est constamment analysé pour vérifier si la diversification des placements est suffisante, afin de gérer les risques de manière optimale.

Par ailleurs, les fonds de placement sont soumis à un cadre réglementaire strict imposé tant par le droit européen que par la législation belge. Ces règles limitent les possibilités de placement, et ce pour la protection de l'actionnaire ; elles doivent évidemment être respectées. Le directeur des risques de la société de gestion doit contrôler la bonne application de ces règles et en faire rapport tant aux gestionnaires qu'aux administrateurs des fonds et aux autorités prudentielles (FSMA et CSSF).

La liquidité des titres sous-jacents est aussi un de nos soucis constants. À intervalles réguliers, nous soumettons nos portefeuilles

à un « stress test » pour vérifier quelle quote-part du fonds il serait possible de vendre en un jour, ou bien pour vérifier en combien de jours il serait possible de mobiliser, par exemple, 20 % du portefeuille sans trop grande perte de cours.

Création de valeur ajoutée

Dans la gestion de fonds patrimoniaux, la principale valeur ajoutée que nous créons s'explique d'une part par notre approche flexible de la diversification des actifs, basée sur une approche descendante (top-down ou macro) et d'autre part, par les convictions des gestionnaires 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 cash, selon les circonstances de marché, et dans les limites du profil de risque du fonds. À titre d'exemple, pour un investisseur au profil de risque défensif, la répartition des actifs ne sera pas systématiquement maintenue à 20 % en actions et à 80 % en placements à taux fixe. Nous maintiendrons plutôt une fourchette, où la pondération en actions variera selon que d'autres catégories d'actifs présenteront ou non un meilleur rapport risque/rendement.



//

La liquidité des titres sous-jacents est aussi un de nos soucis constants.

En cas de retournement du sentiment de marché et des valorisations des actions, nous réduirons – ou couvrirons – les positions en actions pour réduire les risques du portefeuille et donc sa volatilité. Dès que la situation s’améliorera, il sera de nouveau possible d’augmenter les positions. Les études démontrent que le rendement à long terme dépend à 75 % de la répartition des actifs. C’est donc la part 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, sur base de données macroéconomiques ou de caractéristiques sectorielles.

Nous n’avons pas pour ambition de pratiquer du market-timing pur. L’horizon à long terme reste au cœur de notre approche.

D’autre part, dans notre gestion active des portefeuilles, nous ne sommes pas liés à des indices de références ou à des benchmarks. Nous considérons la pondération des différents secteurs ou pays dans un indice comme un indicateur, non pas comme une norme. Si la pondération des valeurs financières dans un indice s’élève environ à 25 %, nos portefeuilles ne devront pas nécessairement adopter la même pondération, sauf si celle-ci nous paraît justifiée.

En l’occurrence, c’est le processus d’investissement qui détermine la composition du portefeuille. Les analyses individuelles et les ratios nous orienteront vers des entreprises sous-valorisées ou vers des obligations intéressantes. La priorité ira toujours à la recherche d’un rendement suffisant pour le risque pris. *If we don’t like it, we don’t buy it.*

Ce qui est singulier, dans cette approche, c’est que nous ne suivons pas aveuglément les tendances à la mode. Nous osons parfois des choix à contre-courant, et nous sommes toujours à la recherche de thèmes ou de catégories d’actifs spécifiques moins connus ou moins suivis (par ex. le thème des dividendes, des obligations convertibles, ou des emprunts obligataires hybrides).



//

Du fait de cette flexibilité dans la diversification d’actifs, des glissements s’opèrent entre actions, obligations et cash, selon les circonstances de marché, et ce dans les limites du profil de risque du fonds.

Les performances en 2015

//

Nos sicav patrimoniales sont aujourd'hui investies de manière neutre en actions, avec un accent sur l'Europe.

Performance de nos sicav patrimoniales

Nos sicav patrimoniales sont aujourd'hui investies de manière neutre en actions, avec un accent sur l'Europe. En obligations, la duration a encore été raccourcie (moins d'un an) pour se prémunir du risque de remontée des taux d'intérêt. Sur le plan des devises, la large diversification hors de la zone euro a été maintenue, mais devrait progressivement être réduite.

En cours d'année, nous avons réduit notre exposition aux actions émergentes et re-balancé les actions chinoises de l'industrie vers la consommation. Nous sommes restés sous-investis en actions liées à l'énergie et aux matières premières.

Dans le portefeuille obligataire, nous sommes investis soit à très court terme en obligations investment grade, soit à plus long terme en obligations subordonnées ou perpétuelles d'émetteurs (surtout industriels) de qualité (exemples : Solvay, Telefonica). En cours d'année, nous avons profité de la volatilité en prenant des bénéfices sur des obligations dont le cours avait particulièrement progressé, pour réinvestir dans les creux du marché, surtout au second semestre.

Ce sont principalement les actions européennes, les investissements en dollar US et les obligations à haut rendement qui ont contribué aux résultats, la contribution des autres actions, des autres devises et des placements à court terme étant globalement neutre.

Dans un environnement particulièrement difficile et volatil, nous pouvons ainsi afficher des performances de 2,6 % à 4,6 % selon le profil de risque de nos portefeuilles.

//

Ce sont principalement les actions européennes, les investissements en dollar US et les obligations à haut rendement qui ont contribué aux résultats.



Dans notre rapport annuel de 2014, nous avons exprimé nos craintes à propos des conséquences du « tax shift » [glissement fiscal] tout en lançant un appel pour une fiscalité patrimoniale simple et juste. Entre-temps, les contours de ce tax shift ont été définis. En ce qui concerne la fiscalité patrimoniale, le tax shift implique, d'une part, une augmentation du pré-compte mobilier à 27 % et, d'autre part, l'introduction d'une taxe sur les plus-values réalisées sur la vente d'actions peu après leur achat. C'est surtout cette dernière taxe qui fait beaucoup de bruit et force est de constater que la stabilité tant espérée se fait toujours attendre.

Moins de stabilité, mais néanmoins des opportunités

Notre appel pour une fiscalité patrimoniale stable ne semble pas être entendu. Non seulement la législation et les positions administratives sur le planning patrimonial changent à un rythme effréné, mais aussi et surtout, les écarts fiscaux entre les régions ne cessent de se creuser.

Parfois, ces changements législatifs entraînent certaines opportunités, comme la réduction d'impôt sur les donations de biens immobiliers ou la possibilité, par le biais du mandat de protection extrajudiciaire, d'anticiper votre éventuelle incapacité future. Ci-après, nous entrerons dans les détails de ces opportunités.

La taxe sur la spéculation

La mesure la plus frappante du « tax shift » est l'introduction de la taxe sur la spéculation à partir du 1^{er} janvier 2016. La taxe sur la spéculation est une taxe de 33 % sur la

plus-value réalisée par un investisseur quand il cède certaines valeurs qu'il a détenues pendant moins de six mois.

La législation relative à la taxe sur la spéculation est extrêmement compliquée et il serait vain de chercher à comprendre sa logique dans certains cas. À l'heure actuelle, beaucoup de questions restent ouvertes à propos du champ d'application et du calcul de cette taxe. Aussi, craignons-nous que le produit de cette taxe, estimé par le gouvernement à 34 millions d'euros par an, ne soit considérablement inférieur à son coût direct et indirect pour le Trésor public.

La bonne nouvelle est que dans la pratique, la taxe sur la spéculation n'aura que peu d'impact voire pas d'impact du tout pour la plupart des clients de Delen Private Bank. Cela s'explique par le fait que le champ d'application de la taxe est jusqu'à présent resté relativement limité. En effet, la taxe ne s'applique (logiquement) pas aux fonds d'investissements, ni aux titres obligataires. De plus, aucune taxe n'est due en cas de cession d'actions que l'on a détenues pendant plus de 6 mois. Vu le profil de Delen Private Bank, de ses clients et de la politique d'investissement, nous pensons que nous n'aurons à procéder à la retenue de cette taxe sur la spéculation que dans de très rares cas.

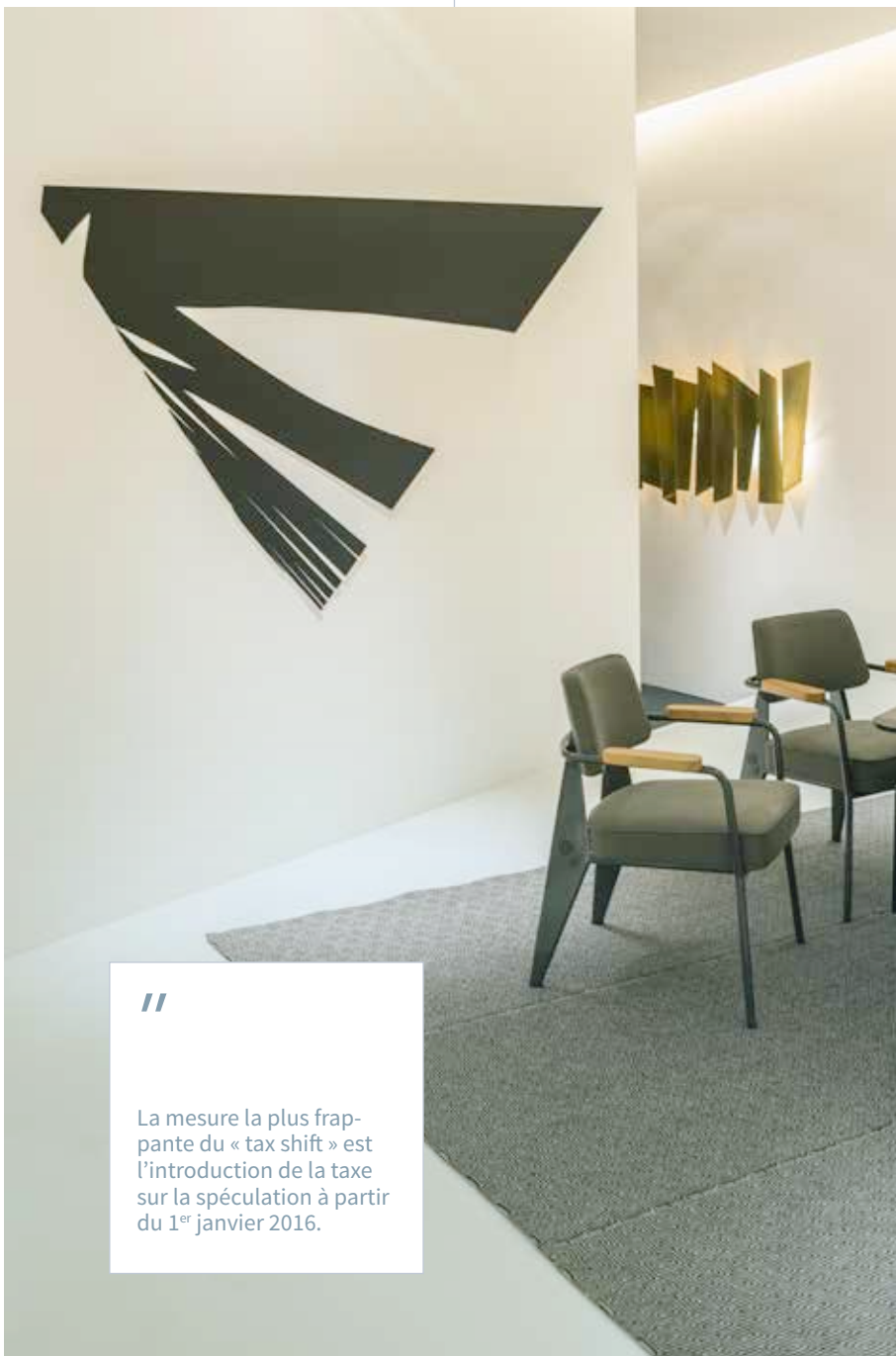
La régionalisation des droits de succession et d'enregistrement

Depuis le 1^{er} janvier 2002, les différentes régions de notre pays sont libres de fixer le tarif, les exonérations, les réductions et la base de perception des droits de succession et d'enregistrement. Malgré les trois régimes régionaux, le service public fédéral a continué à percevoir les droits d'enregistrement et de succession.

Le 1^{er} janvier 2015, la Région flamande a repris le service des droits d'enregistrement et de succession du service public fédéral, de sorte que le service fiscal flamand (VLABEL) est dorénavant habilité à percevoir ces droits. Les matières régionales relatives aux droits d'enregistrement et de succession ont été intégrées au code flamand de la fiscalité avec une structure et une panoplie de définitions entièrement revues.

VLABEL étant à présent compétent pour percevoir l'impôt sur les enregistrements et les successions, il peut également prendre position quant à l'interprétation de la législation fiscale. Malheureusement, les positions administratives de VLABEL peuvent profondément s'écarter des anciennes interprétations et décisions anticipées fiscales du service public fédéral (restant en vigueur en Wallonie et dans la Région Bruxelles-Capitale).

Parallèlement, nous constatons que les régions peuvent aussi se laisser inspirer les unes par les autres afin d'adapter leurs législations conformément à ce qui se passe ailleurs. Tel est le cas, entre autres, pour la réduction d'impôt sur les donations de biens immobiliers. En Flandre, cette décision avait déjà été prise en 2015, de manière à ce que l'impôt sur les donations soit considérablement réduit depuis le 1^{er} juillet 2015. La Wallonie et la Région Bruxelles-Capitale lui ont emboîté le pas. La Région Bruxelles-Capitale a réduit l'impôt sur les donations de la même manière que la Flandre. La Wallonie a décidé d'appliquer cette baisse à compter du 1^{er} janvier 2016, mais d'une manière moins radicale que les deux autres régions.



//

La mesure la plus frappante du « tax shift » est l'introduction de la taxe sur la spéculation à partir du 1^{er} janvier 2016.

//

La bonne nouvelle est que dans la pratique, la taxe sur la spéculation n'aura que peu d'impact voire pas d'impact du tout pour la plupart des clients de Delen Private Bank.



Le mandat de protection extrajudiciaire

Tôt ou tard, nous serons tous malheureusement confrontés à notre incapacité de gérer notre patrimoine de manière autonome. Cela peut être dû à un coma profond, un accident, la démence...

Il est souhaitable d'anticiper cette situation en prévoyant une solution permettant d'éviter que la gestion soit reprise par des instances judiciaires non familiarisées avec votre situation familiale et personnelle. Depuis peu, cela est rendu possible grâce à l'introduction du « mandat de protection extrajudiciaire » : un mandat restant valable au moment où vous perdez votre capacité à prendre vos décisions de manière autonome à cause d'une maladie, de votre vieillesse ou d'un accident. En d'autres termes, ce mandat vous permet d'anticiper votre incapacité en désignant à l'avance la personne que vous souhaitez voir chargée de la gestion de votre patrimoine en cas de votre éventuelle dépendance future, comment cette personne devra effectuer la gestion, si elle devra rendre des comptes (et à qui), etc.

De plus, ce nouveau mandat offre bon nombre d'opportunités pour la planification de votre patrimoine et de votre succession, entre autres dans les situations « bloquées » par une déclaration d'incapacité. Ainsi, il est non seulement possible de faire procéder à des donations en votre nom par le mandataire, mais aussi de faire rentrer dans votre patrimoine les donations faites en cas de prédécès d'un enfant bénéficiaire ou de confier à un mandataire la rédaction ou la modification d'un contrat de mariage.

Nous constatons qu'en 2015, beaucoup de nos clients ont profité de cette nouvelle possibilité en demandant à leurs notaires de rédiger un mandat de protection extrajudiciaire. Pour ceux qui ne l'ont pas encore fait, c'est sans aucun doute l'une des démarches à envisager en 2016. En effet, les possibilités qu'offre le mandat de protection extrajudiciaire pour votre planning patrimonial ne sont pas négligeables.

Que l'avenir nous réservera-t-il ?

L'année 2016, nous offrira-t-elle enfin la stabilité tant espérée sur le plan juridique et fiscal ? Depuis assez longtemps, la réforme du droit successoral avec ses règles de principe de la réserve légale pour l'époux (l'épouse) survivant(e) et les enfants est au point mort. Le gouvernement fédéral précédent n'était pas parvenu à trouver un consensus politique. Espérons que le gouvernement actuel réussira à conclure un tel accord lors de sa législature.

//

De plus, ce nouveau mandat offre bon nombre d'opportunités pour la planification de votre patrimoine et de votre succession.



2015: une analyse

L'économie mondiale



États-Unis

Selon toute apparence, la conjoncture US s'est largement normalisée, et les États-Unis ont « digéré » la « Grande Correction ». En 2015, le Produit intérieur brut (PIB) US progresse de 2,9 % et la croissance de l'emploi reste satisfaisante. Si l'endettement repart à la hausse (phénomène inquiétant, car il est déjà élevé), il est mieux réparti qu'avant la crise (à l'époque, il concernait essentiellement les banques ; aujourd'hui, il s'agit surtout d'endettement public). L'endettement bancaire a diminué de 15 % par rapport à fin 2008, parallèlement au renforcement des capitaux propres. En revanche, l'endettement de l'État fédéral a presque doublé.

Malgré le redressement du dollar, les entreprises parviennent à peu près à maintenir leur bénéfice par action (notamment grâce aux programmes massifs de rachat d'actions). Sur le plan politique, les présidentielles américaines, prévues pour l'automne 2016, continuent d'attirer tous les regards. La candidate démocrate sera très probablement Hillary Clinton, tandis que côté républicain, Donald Trump, toujours très présent dans les médias, continue de bénéficier de sondages très favorables. À ce stade, l'impact de la campagne sur la situation économique reste difficile à évaluer.

Les indicateurs de la construction résidentielle restent bien orientés, reflet d'un redres-

sement régulier. La hausse des prix atteint environ 6 % en 2015, ce qui est considérable. Les ventes progressent à près de 6 millions d'unités (contre seulement 4,5 millions en 2009). Le taux de chômage est relativement bas et recule encore (actuellement 5,0 %). Nous nous attendons à voir le pouvoir d'achat s'améliorer lentement (surtout si les prix pétroliers restent bas). Par ailleurs, la tendance des salaires horaires est clairement à la hausse, surtout pour les tranches les plus basses : en effet, les entreprises comme les États relèvent sensiblement les salaires minimum.

//

Sur le plan politique, les présidentielles américaines, prévues pour l'automne 2016, continuent d'attirer tous les regards.



La Réserve fédérale a révisé ses prévisions de taux de chômage à une fourchette située entre 4,6 % et 5,1 % pour 2017 ; pour le taux d'inflation, elle prévoit une fourchette de 1,8 % à 2,0 %. L'économie semble donc suffisamment solide pour justifier de nouveaux relèvements de taux. Cela dit, face aux turbulences boursières actuelles, les marchés ne croient pas à un relèvement du taux au-delà de 1 % d'ici la fin de l'année (prévision de la Réserve fédérale).

Europe

Le marché des obligations souveraines est resté en eaux relativement calmes, sauf en Grèce et au Portugal (surtout au début de l'année 2016). Avec la régularité de l'horloge, Syriza continue à se plaindre des difficultés d'exécution des réformes convenues. Jusqu'à présent, pourtant, le rythme des réformes est soutenu, malgré des retards parfois imputables au gouvernement lui-même (par ex. dans le domaine des pensions ou des expulsions pour non-remboursement de crédits). Avec des rémunérations attendues

oscillant entre 7 % (en novembre) et 13 % (en avril), pour ses obligations souveraines, la Grèce, de facto, reste coupée du marché. Actuellement, son taux à dix ans dépasse les 10 %.

Au Portugal, les élections d'octobre ont rebattu les cartes au profit des partis de gauche. Avec l'aide de l'extrême gauche, ceux-ci ont formé un gouvernement qui s'oppose à la politique d'austérité de l'Europe. Après de longues négociations, ce gouvernement a présenté un budget qui n'a pas été rejeté par l'Europe, même s'il a fait l'objet de nombreuses réactions négatives. Par ailleurs, il s'est promis de détricoter certaines réformes déjà mises en place au Portugal. Le pays parvient encore à se financer sur les marchés, mais le coût de ce financement est en nette augmentation début 2016.

Tous les autres pays de la périphérie (Irlande, Italie et Espagne) ont conservé leur accès au marché à des conditions relativement favorables. Malgré leurs déficits budgétaires et leur endettement public généralement

élevés, ces gouvernements gardent la confiance des investisseurs dans leur capacité de remboursement. Malgré des difficultés économiques persistantes, l'Italie et l'Espagne n'ont pourtant pas été mises sous pression. Avec un taux de chômage proche de 21,0 % et une crise immobilière encore loin d'être digérée, le gouvernement espagnol reste confronté à d'énormes difficultés, malgré une nette amélioration de la compétitivité. Après 3 ans de récession, l'Italie retrouve enfin le chemin d'une modeste croissance.

//

Le marché des obligations souveraines est resté en eaux relativement calmes, sauf pour la Grèce et le Portugal.



//

Le Financial Times a même qualifié le Brésil d'« homme malade des marchés émergents ».

Le taux élevé de chômage des jeunes reste un problème particulièrement préoccupant. Il a enfin baissé légèrement en Grèce, à 48 %, et s'est rétabli un peu plus en Espagne, à 46 %. Au taux de croissance actuel (2,7 % pour l'Espagne en 2016 et 1,7 % pour la zone euro, selon le FMI), la création d'emplois restera insuffisante pour améliorer sensiblement cette situation – mais, au moins, se profile la perspective d'une amélioration. Au premier semestre, le taux d'inflation est redevenu positif, et le spectre de la déflation semble s'éloigner, grâce aux initiatives prises par la Banque centrale européenne (BCE) depuis fin 2014. Le FMI prévoit désormais un taux d'inflation de 1,02 % pour la zone euro en 2016.

Royaume-Uni

Au printemps, le parti travailliste a gagné les élections, confirmant d'emblée le référendum sur une éventuelle sortie de l'Union européenne. Dès le début de l'année 2016, le Royaume-Uni et l'UE ont conclu plusieurs nouveaux accords accueillis avec enthousiasme par le Premier ministre David Cameron, mais avec très peu d'enthousiasme par de nombreux commentateurs au Royaume-Uni. Un nouveau sommet européen s'est tenu fin février, et ce référendum est désormais prévu pour le 23 juin 2016. L'issue du vote reste incertaine, ce qui inquiète les marchés et aggrave la volatilité. En 2016, l'inflation pourrait rebondir à un niveau – toujours médiocre – de 1,06 %.

Europe de l'Est

La croissance de cette région reste médiocre et les troubles en Ukraine continuent de susciter des inquiétudes. De toute l'Europe, c'est la région qui a souffert le plus des sanctions prises à l'encontre de la Russie. Tant que le problème russo-ukrainien n'aura pas été résolu, nous ne voyons pas d'amélioration dans la région. Le Fonds monétaire international (FMI) prévoit cependant une croissance de 3,5 % pour la Pologne en 2016, un taux relativement élevé, conforme à celui de l'économie mondiale.

Japon

Au Japon revient la – douteuse – palme du record du monde de l'endettement public. À plus de 200 % du PIB, cet endettement risque de freiner durablement toute croissance future. Selon le FMI, le taux d'inflation pourrait à nouveau dépasser 1 %, et le taux de croissance, même, 2 %. Au dernier trimestre 2015, nous avons observé des chiffres décevants (contraction annualisée de 1,4 %), ce qui a semé le trouble sur le marché.

//

Le taux élevé de chômage des jeunes reste un problème particulièrement préoccupant.

Extrême-Orient (hors Japon)

En Chine, la croissance du crédit reste dangereusement élevée – ce dont les autorités semblent de plus en plus conscientes –, mais elle ne semble pas encore causer de pressions inflationnistes excessives. Officiellement, le pays affiche une croissance de 7 %, mais la plupart des commentateurs s'accordent à croire ce chiffre exagéré. Le pays dispose toujours d'impressionnantes réserves, de plus en plus diversifiées (achat d'or, de terrains agricoles, de mines, d'actions italiennes...). Les défis sont nombreux, mais l'orientation politique est claire et les instruments ne manquent pas pour l'exécuter correctement. Le passage d'une économie exportatrice vers une économie alimentée par la consommation intérieure est en cours, et prendra encore de nombreuses années.

Du fait de sa forte croissance économique (que le FMI estime à 7,5 % pour 2016), l'Inde ressent quelques pressions sur les prix, qui pourraient porter l'inflation jusqu'à 5,5 %. La baisse du prix du baril (plus de 50 %) a un triple effet bénéfique : hausse du pouvoir d'achat, allègement des pressions sur le budget de l'État (disparition de subventions) et inflation mieux maîtrisée. Les difficultés que rencontre le nouveau gouvernement (depuis 2014) restent énormes et le rythme des réformes est décevant. Selon certains observateurs, le nouveau Premier ministre, M. Modi, chercherait surtout à renforcer son poids politique lors des prochaines élections pour accélérer ses réformes par la suite. Voilà bien longtemps que les perspectives de croissance à court terme n'ont plus été si favorables.

En Indonésie, le nouvel homme fort, Joko Widodo, surnommé JokoWi, bénéficie lui aussi de la baisse des prix pétroliers (malgré l'abandon des subventions sur l'essence, le prix à la pompe a diminué), mais souffre de celle du prix d'autres matières premières (et notamment l'huile de palme). En matière d'approvisionnement énergétique et d'infrastructure logistique, les autorités prennent

enfin les mesures que l'on attendait depuis des années. Nous continuons de croire aux belles perspectives d'avenir de l'Inde et de l'Indonésie, même s'il faut s'attendre à de la volatilité et à des soubresauts.

Amérique latine

La performance du Brésil est décevante en 2015, ses marchés d'actions affichant un recul de 35 % en euros. Après le scandale de corruption chez Petrobras, le flot de mauvaises nouvelles accablant la présidente Dilma Rousseff ne tarit pas. Le Financial Times a même qualifié le Brésil d'« homme malade des marchés émergents ». Alors que le solde primaire (solde des finances publiques hors charges d'intérêt) ne suffit pas pour faire face aux taux d'intérêt élevés (16 % pour le taux à dix ans), le gouvernement a encore réduit l'objectif de réduction du déficit. Compte tenu du contexte de baisse des prix des matières premières et de croissance négative du pays (-1 % contre -3 % en 2015), le Brésil va donc continuer à s'endetter.

Des investissements d'infrastructure pourtant indispensables restent dans les cartons ; pendant ce temps, le chômage progresse rapidement (de 6,3 % aujourd'hui à une prévision de 8,9 % d'ici fin 2016). Maintenant que les agences de notation internationales S&P et Fitch ont rétrogradé la dette brésilienne au rang d'« obligations de pacotille », il y a fort à parier que la dynamique du Brésil reste mauvaise.

La politique monétaire

Aux États-Unis, la FED a relevé son taux de base de 0 - 0,25 % à 0,25 - 0,5 %. Ce taux était au plus bas niveau depuis 2008 (avant 2008, il n'était jamais tombé plus bas que 1,00 %). Le marché s'attendait d'abord à une nouvelle série de relèvements en 2016, mais vu les turbulences sur les marchés en début d'année, le doute s'installe. Jusqu'à aujourd'hui, dans sa communication, la Réserve fédérale parle de relèvement « graduel » ; il pourrait donc s'avérer très progressif.

//

Selon certains observateurs, le nouveau Premier ministre, M. Modi, chercherait surtout à renforcer son poids politique lors des prochaines élections pour accélérer ses réformes par la suite.

Le taux d'inflation que vise la BCE avoisine les 2 % ; comme cet objectif est loin d'être atteint, la BCE dispose d'une grande liberté pour stimuler l'économie. Les commentaires de janvier/février exprimaient clairement une volonté de prendre de nouvelles mesures lors de la réunion du 10 mars.

Une des mesures attendues était un abaissement du taux de dépôt, de -0,30 % à -0,40 %. Elle est censée inciter les banques à octroyer davantage de crédits, et les particuliers à consommer davantage.

La Banque du Japon a réduit son taux de dépôt, pour la première fois, jusqu'à le rendre négatif.

Avec un taux de dépôt de -0,1 %, elle marche sur les traces de la BCE. Tout comme dans la zone euro, on commence à s'inquiéter de l'impact des taux négatifs sur la rentabilité du secteur bancaire, ce qui en pénalise les cours boursiers. Le Japon continue à acheter massivement des actifs à hauteur d'environ 500 milliards d'euros par an. Le Japon veut ainsi augmenter structurellement le taux d'inflation à 2 % — même s'il semble peu probable, notamment avec la baisse des prix pétroliers, que cet objectif puisse être atteint à moyen terme (le FMI prévoit un taux de 0,4 % en 2016).

La Banque d'Angleterre (BoE) maintient sa politique monétaire accommodante, en maintenant ses taux d'intérêt à 0,5 % depuis 2009, soit le taux le plus bas depuis 1694. Comme l'inflation recule, notamment tirée vers le bas par le recul des prix pétroliers, cela ne devrait pas changer à court terme. Pourtant, Mark Carney, président de la BoE, a annoncé qu'en raison de la hausse des charges salariales et du niveau relativement élevé de la croissance (estimation FMI : 2,2 % pour 2016), l'heure d'un relèvement de taux approche.



Les marchés des changes

Du fait de l'écart très net entre les prévisions de croissance pour les États-Unis et pour la zone euro, l'euro s'est déprécié contre pratiquement toutes les grandes devises mondiales. Ainsi, il a perdu près de 11 % contre le dollar US, et 5 % par rapport à la livre sterling.

Le 11 août, la Banque centrale chinoise a dévalué sa monnaie (le renminbi). Bien que d'ampleur réduite (la perte a été limitée à 3 %), cette décision a causé une onde de choc sur les marchés asiatiques : elle a même eu un effet marqué sur les marchés boursiers mondiaux. En fin de compte, le renminbi a gagné 6 % par rapport à l'euro.

Les marchés obligataires

Les taux d'intérêt à long terme se sont montrés volatils en 2015, atteignant un plancher absolu dans certains pays d'Europe. Aux États-Unis, ils fluctuent actuellement aux environs de 1,75 %, pour 0,25 % en Allemagne. Au premier semestre, la Grèce a perdu tout accès aux marchés. Le Portugal conserve encore cet accès, mais il est nettement plus difficile depuis le début 2016.

Dans de nombreux pays (Royaume-Uni, Belgique, Allemagne ...) les taux ont atteint leur plus bas niveau de ces derniers siècles ! En avril 2015, la Belgique a vu son coût de financement à long terme descendre en-dessous de 0,4 %.

Fin 2015, le rendement des obligations perpétuelles était revenu à des niveaux qui justifiaient d'en accumuler. À des niveaux de rendement d'environ 6 %, il nous semble opportun de constituer une position solide dans cette catégorie d'actifs.

Les marchés des produits de base

Courant 2015, le prix du pétrole a été particulièrement volatil. Le cours du baril de Brent a d'abord oscillé aux alentours de 50 dollars, pour passer à plus de 65 dollars puis terminer l'année sous les 40 dollars. Début 2016, les pressions se sont à nouveau accrues, poussant le prix du baril vers 30 dollars. Les réserves de change de l'Arabie Saoudite accusent une baisse de plus de 100 milliards de dollars ; elles s'élèvent aujourd'hui à environ 630 milliards de dollars. Aux États-Unis, de nombreuses entreprises du secteur du pétrole de schiste, financées par endettement, font faillite. Les entreprises survivantes, elles, sont contraintes d'améliorer considérablement leur productivité.

Les autres matières premières ont sensiblement reculé, elles aussi, causant des difficultés à de nombreuses entreprises. Le titre Glencore a été sérieusement malmené, perdant quelque 70 % sur l'année 2015 sur fond d'interrogations sur la solvabilité du groupe. Des entreprises plus solides telles que BHP Billiton et Rio Tinto ont été mises sous pression parce que leur politique de dividende devenait intenable : leur titre a chuté de 41 % pour la première, et de 34 % pour l'autre. Maintenant que le premier moteur de croissance, la Chine, tourne à petit régime, c'est le principal consommateur mondial de matières premières qui réduit sa demande. Cela pèsera évidemment sur les marchés en 2016.

Les marchés d'actions

L'année 2015 aura été marquée par la volatilité, avec une performance extraordinaire au premier trimestre (+18 % en Europe et +13 % – en euros – aux États-Unis) puis médiocre au deuxième trimestre, avant de terminer l'année sur des gains limités (grâce à l'accès de faiblesse de l'euro). L'été a été marqué par une certaine stabilisation doublée de volatilité. Pour les bénéficiaires des entreprises, la lanterne rouge aura été la mauvaise performance des pétrolières, due à la réduction de moitié du prix du brut.

En Europe, ce sont les résultats des financières qui ont soutenu les bourses en 2015. Début 2016, par contre, ces mêmes financières entraînent les bourses dans leur chute, surtout en Italie, où le secteur bancaire ploie sous le poids des débiteurs douteux.

Les résultats des entreprises évoluent de manière assez favorable, mais la conjoncture favorable (prix pétroliers en baisse, conditions de financement favorables et regain de croissance), aurait laissé espérer de meilleurs résultats début 2016. La rentabilité est à un niveau normal et les coûts de financement sont très bas (surtout si l'on parvient à se financer sur les marchés obligataires). Aux États-Unis, les bénéfices et le chiffre d'affaires souffrent de l'appréciation du dollar ; en Europe, ils sont soutenus par la faiblesse de l'euro. Les valorisations restent élevées aux États-Unis ; en Europe, il s'est produit un rattrapage, de sorte que l'écart des valorisations s'est quelque peu comblé. L'Europe reste cependant bien moins chère que les États-Unis.

À l'échelle mondiale, le marché des fusions et acquisitions a continué de tourner à plein régime. Il y a eu quelques transactions de

grande ampleur (telles que l'acquisition de British Gas par Royal Dutch Shell), mais le nombre de transactions lui-même a augmenté, au plus grand bénéfice des banques d'affaires. Un secteur vit cette fièvre d'acquisitions pour la deuxième année consécutive : le secteur pharmaceutique, qui continue sa consolidation. Aux États-Unis, deux facteurs ont favorisé ces transactions : la fiscalité (une optimisation fiscale reste possible dans de nombreux cas) et le programme Obamacare, qui modifie structurellement le système des soins de santé aux États-Unis. Au deuxième semestre, on avait également annoncé une transaction gigantesque, à savoir l'acquisition de SAB-Miller par Anheuser Busch Inbev.

En Chine, les bourses ont tutoyé les sommets avant de perdre beaucoup de terrain au 2^e semestre. La volatilité, anormalement élevée, s'est encore aggravée du fait d'une communication trop obscure et trop peu structurée des autorités chinoises. Ainsi, on est passé en Chine d'une interdiction de traiter à une obligation d'acheter. La Chine évolue lentement vers l'économie de marché. Régulièrement, pourtant, on observe que les autorités s'attaquent aux conséquences de ce processus qu'elles estiment dommageables en appliquant des remèdes de cheval. Cela restreint le libre fonctionnement du marché.

//

L'année aura été marquée par la volatilité, avec une performance extraordinaire au premier trimestre puis médiocre au deuxième trimestre, avant de terminer l'année sur des gains limités.

Aperçu financier

Aperçu financier 2015

Le patrimoine total géré par le groupe Delen Investments atteignait fin 2015 le niveau record de 36,885 milliards d'euros. Tant Delen Private Bank que JM Finn & Co, mais aussi l'acquisition d'Oyens & Van Eeghen ont contribué à cette croissance de 12,2 % (32,866 milliards d'euros fin 2014).

La valeur ajoutée du modèle de gestion en « bon père de famille »

La solide croissance de Delen Private Bank – les actifs sous gestion sont passés de 22.808 millions d'euros en 2014 à 25.555 millions d'euros en 2015 – résulte de l'impact positif des marchés financiers sur les portefeuilles de ses clients, mais aussi d'une croissance organique nette record, due à l'apport de nouveaux capitaux par des clients privés anciens et nouveaux. L'afflux constant de nouveaux capitaux, dans tous les sièges belges de la Banque, témoigne de la confiance de la clientèle à l'égard de Delen Private Bank et confirme sa position de premier plan en matière de gestion discrétionnaire en Belgique. Sa stratégie d'investissement empreinte de prudence et son modèle de gestion dynamique « en bon père de famille » continuent de démontrer leur bien-fondé.

Chez le gestionnaire de fortune britannique JM Finn & Co (participation de Delen Investments de 74 %) les actifs sous gestion ont également augmenté, passant de 10.058 millions d'euros (7.834 millions de livres sterling) fin 2014 à 10.758 millions d'euros (7.929 millions de livres sterling) fin 2015. Cela s'explique par le développement favorable de la valeur des portefeuilles client et par l'appréciation de la livre sterling par rapport à l'euro.

Depuis le 31 décembre 2015, les actifs sous gestion chez Oyens & Van Eeghen sont consolidés au sein du groupe Delen. Il s'agit, à cette date précise, d'actifs sous gestion d'un montant de 572 millions d'euros, pour compte de particuliers et de fondations. Oyens & Van Eeghen gère également 680 millions d'euros pour des institutions et des collectivités locales. Enfin, ses activités fiduciaires portent sur des actifs de 1,8 milliard d'euros, essentiellement pour des clients institutionnels.



Delen Investments : un bilan solide qui satisfait largement aux normes Bâle II et Bâle III

Les revenus bruts d'exploitation du Groupe Delen Investments ont grimpé à 314,1 millions d'euros, la part de JM Finn & Co atteignant 81,0 millions d'euros. Il s'agit d'une croissance du groupe de 12,8 % par rapport à l'exercice précédent (14,8 % hors JM Finn & Co), attribuable pour l'essentiel à l'augmentation des actifs sous gestion. Les charges d'exploitation se sont accrues de 12,5 % (12,4 % hors JM Finn & Co).

Chez Delen Private Bank, la hausse des coûts est essentiellement imputable à des efforts incessants de développement IT, au recrutement de collaborateurs et à l'organisation d'événements destinés à la clientèle, conséquences directes de la croissance de l'activité. Fin 2015, le groupe employait 641 personnes (ETP) : 308 chez Delen Private Bank, 310 chez JM Finn & Co et 23 chez Oyens & Van Eeghen. Par ailleurs, nos investissements continus en immeubles et en systèmes informatiques entraînent une progression des amortissements. Chez JM Finn & Co, l'augmentation des coûts en monnaie locale reste limitée ; elle s'explique par le recrutement de collaborateurs dans les départements chargés du contrôle et par l'augmentation des amortissements due aux travaux de rénovation entrepris dans les bureaux de Londres. Le coefficient d'exploitation reste très compétitif à 54,9 % (à peine 42,6 % chez Delen Private Bank ; 86,1 % chez JM Finn & Co) ; il reste proche de son niveau de l'an dernier (55,0 %).

Le bénéfice net progresse à 92,4 millions d'euros en 2015 (contre 80,8 millions d'euros en 2014). JM Finn & Co a contribué au résultat net du groupe à hauteur de 5,5 millions d'euros (après amortissement de la clientèle et déduction des participations minoritaires de 26 %, représentant ensemble 2,5 millions d'euros).

Les fonds propres consolidés de Delen Investments s'élevaient à 582,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre 517,4 millions d'euros au 31 décembre 2014). Ce montant tient compte de l'option, accordée au management de JM Finn, lui permettant à terme de vendre les actions restantes (valorisées à 39,6 millions d'euros) au groupe Delen Investments. Les fonds propres utiles du groupe (compte tenu des immobilisations incorporelles de 246,9 millions d'euros, dont 51,6 millions d'euros pour la clientèle de JM Finn & Co et 7 millions d'euros pour la clientèle d'Oyens & Van Eeghen) s'élevaient à 284,9 millions d'euros à la fin de l'année (contre 237,9 millions d'euros fin 2014). Le groupe Delen Investments est largement capitalisé et satisfait amplement aux exigences de Bâle II et Bâle III en matière de fonds propres. À 26,0 %, le ratio de capital Core Tier 1 est largement supérieur à la moyenne du secteur, même en tenant compte de l'obligation à long terme de désintéresser les actionnaires minoritaires de JM Finn & Co. Delen Investments présente un bilan simple et solide. Les liquidités inscrites au bilan sont toujours investies de manière prudente auprès de la Banque Nationale de Belgique, dans des titres publics de qualité (pas d'exposition aux pays PIIGS : Portugal, Italie, Irlande, Grèce et Espagne), dans des banques de qualité à court terme ou dans des obligations de qualité à court terme d'émetteurs de premier ordre. La réglementation Bâle III aura très peu d'impact pour Delen Investments. En effet, le groupe présente des fonds propres composés exclusivement de capital Core Tier 1, un portefeuille d'investissements conservateur et des ratios qui dépassent largement les exigences présentes et futures. Le rendement (moyen) sur fonds propres s'élève à 16,8 %, un chiffre très satisfaisant.

//

Sa stratégie d'investissement empreinte de prudence et son modèle de gestion dynamique « en bon père de famille » continuent à démontrer leur bien-fondé.

Eric Lechien





Aperçu opérationnel

Aperçu opérationnel 2015

En 2015, Delen Private Bank a adapté ses principes d'investissement traditionnels pour faire profiter le patrimoine de sa clientèle des opportunités de marché, dans les limites de leur profil de risque. Malgré la volatilité de la conjoncture, la Banque a réalisé des résultats plus que corrects et a toujours limité strictement ses risques, surtout s'ils étaient insuffisamment rémunérés. Chez JM Finn & Co, les portefeuilles client, qui présentent une pondération moyenne plus élevée en actions, ont évolué favorablement malgré les circonstances de marché difficiles dans les pays anglo-saxons.

En 2015, Delen Private Bank a investi pour ses clients dans des portefeuilles d'actions particulièrement diversifiés, mettant l'accent sur l'Europe. Côté obligations, la durée a encore été réduite (moins d'un an), pour se prémunir du risque de hausse des taux. Notre forte diversification en devises hors zone euro a été maintenue, mais nous la réduisons petit à petit. En cours d'année, Delen Private Bank a réduit son exposition aux actions des pays émergents et réorienté ses investissements en actions chinoises, passant du secteur industriel à celui de la

consommation. Pour ses clients, la banque reste sous-pondérée en valeurs des secteurs de l'énergie et des matières premières. Du fait de valorisations élevées, l'exposition aux États-Unis était relativement réduite par rapport à d'autres régions. Le volet obligataire des portefeuilles est resté essentiellement investi en placements à court terme dans des pays et des entreprises solides, avec cependant une contribution plus dynamique grâce à des investissements dans des obligations perpétuelles. Pour une meilleure diversification, nous investissons depuis plusieurs années dans des devises fortes hors zone euro. Actuellement, nous réduisons graduellement cette position. En 2015, Delen Private Bank a réalisé une performance plus que correcte dans un environnement volatil. Il lui a cependant été impossible de profiter pleinement de certaines opportunités, telles que la forte performance des obligations à long terme d'émetteurs de moindre qualité. Delen Private Bank s'en tient cependant à sa philosophie de prudence, convaincue que cette approche fera la différence à long terme. JM Finn & Co est davantage exposé aux actions du monde anglo-saxon ; il lui fallait donc tout le talent de ses gestionnaires de patrimoine pour parvenir à réaliser une performance positive sur des marchés volatils. L'entreprise est également convaincue des avantages d'une diversification accrue et d'une extension de sa connaissance des marchés obligataires pour pouvoir encore mieux servir ses clients ayant un profil de risque bas.

//

Malgré une conjoncture difficile, la Banque a réalisé des résultats plus que corrects et a toujours limité strictement ses risques.

Delen Private Bank

En 2015, Delen Private Bank a poursuivi sa stratégie qui consiste à optimiser la qualité et l'efficacité de la gestion de patrimoine en visant un plus grand nombre de mandats de gestion. Fin 2015, près de 74 % des capitaux sous gestion (19.025 millions d'euros) bénéficient d'une gestion discrétionnaire ou sont gérés par le biais des sicav patrimoniales propres. Cela représente plus de 20.000 mandats de gestion. Même dans sa position de leader, Delen Private Bank continue de gagner des parts de marché sur le marché belge de la banque privée, notamment grâce à la forte progression des patrimoines particuliers.

Le développement de l'ancrage local de la banque porte ses fruits, et plus des trois quarts de la collecte nette de capitaux sont le fait de sièges extérieurs aux sièges d'Anvers et de Luxembourg. Voilà qui encourage Delen Private Bank à poursuivre ses investissements en personnel et en infrastructure, pour pouvoir encore mieux accueillir et servir ses clients. En 2015, la banque a mené d'importants travaux de rénovation dans ses sièges de Luxembourg et de Hasselt. En 2016, elle inaugurera ses bureaux rénovés à Liège. De nouveaux investissements sont prévus en Flandre-Occidentale et à Anvers.

Banque J.Van Breda & C°

Une fois de plus, la Banque J. Van Breda & C°, avec ses agences, a considérablement contribué aux résultats de Delen Private Bank. Le 31 décembre 2015, Delen Private Bank gère des capitaux à hauteur de 4.236 millions d'euros pour compte de clients apportés par le réseau de la Banque J.Van Breda & C°. Delen Private Bank assure également l'administration titres de Banque J.Van Breda & C° (750 millions d'euros). Au total, la Banque J.Van Breda & C° représente environ 19,5 % du total des fonds gérés par Delen Private Bank.

JM Finn & Co

L'acquisition, en 2011, de 73,49 % du gestionnaire de patrimoine londonien JM Finn & Co Ltd fut sans conteste une étape cruciale pour le groupe Delen Investments. Fin 2015, les actifs confiés à JM Finn & Co par ses clients s'élevaient à 10.758 millions d'euros (7.929 millions de livres sterling) dont 65 % en gestion discrétionnaire. La progression des actifs sous gestion et de la part confiée en gestion discrétionnaire, par rapport à fin 2014, confirme la bonne santé et le potentiel de croissance de JM Finn & Co. Grâce à son

positionnement sur le marché britannique de la gestion de patrimoine on-shore, combiné au savoir-faire et à l'expérience de Delen Private Bank, JM Finn & Co a tous les atouts en mains pour poursuivre sa croissance et devenir un opérateur important sur le marché britannique.

Une fois de plus, sur le plan opérationnel, l'année 2015 a été chargée pour JM Finn & Co : mettre en place les nouveaux systèmes, lancer plusieurs initiatives marquantes visant à répondre à l'environnement de conformité de plus en plus exigeant, améliorer l'efficacité de l'organisation et approfondir encore la collaboration avec Delen Private Bank. L'entreprise met en outre l'accent sur son développement commercial, notamment en accueillant plus souvent ses clients dans ses locaux. Enfin, JM Finn & Co continue d'investir dans l'expansion de son organisation commerciale et dans le lancement de son activité de planification patrimoniale. Le comité de direction de JM Finn & Co veille au succès de la mise en œuvre graduelle de ces initiatives et de ces priorités stratégiques, pour l'aider à poursuivre sa transition, de société de Bourse traditionnelle en un gestionnaire d'actifs plus efficient et moderne, sans toutefois nuire à la relation de confiance entre les gestionnaires et leurs clients. Le groupe Delen Investments apporte son total soutien à JM Finn & Co dans sa volonté de conjuguer sa stratégie de croissance et l'indispensable optimisation du bénéfice.

Oyens & Van Eeghen

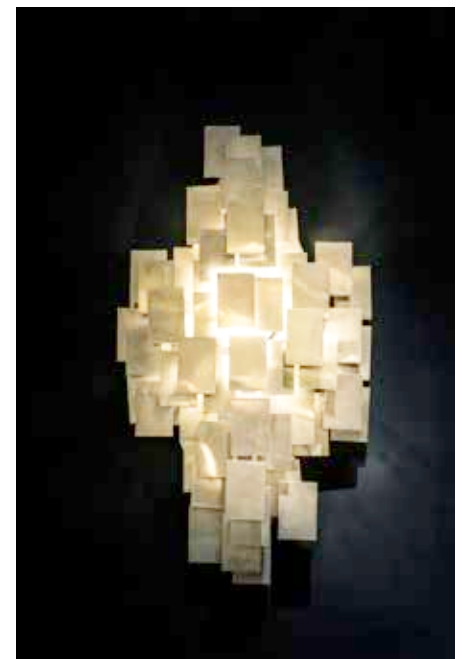
Au cours de l'été 2015, Delen Private Bank concluait avec les actionnaires et la direction d'Oyens & Van Eeghen un accord en vue d'acquiescer les actions de ce gestionnaire de patrimoine, l'une des plus anciennes institutions financières néerlandaises. En décembre, la transaction a reçu l'aval des autorités financières aux Pays-Bas et en Belgique. Delen Private Bank renforce ainsi sa présence dans le Benelux. Depuis plusieurs années, Oyens & Van Eeghen se spécialise, avec un succès croissant, dans le segment de la gestion patrimoniale spécialisée et du conseil fiduciaire pour clients particuliers et institutionnels. Fin 2015, les actifs confiés par les clients particuliers d'Oyens & Van Eeghen s'élevaient à 572 millions d'euros, dont 65 % en gestion discrétionnaire. Oyens & Van Eeghen gère également 680 millions d'euros pour des institutions et des collectivités locales. Ses activités fiduciaires portent en outre sur des actifs de 1,8 milliard d'euros, essentiellement pour des clients institutionnels. Oyens & Van Eeghen est une plateforme de grande qualité, parfaitement

//

Depuis plusieurs années, Oyens & Van Eeghen se spécialise, avec un succès croissant, dans le segment de la gestion patrimoniale spécialisée et du conseil fiduciaire pour clients particuliers et institutionnels.

positionnée pour étendre le modèle Delen sur le marché néerlandais de la gestion de patrimoine on-shore.

Sur le plan opérationnel, Oyens & Van Eeghen va connaître de nombreux développements en 2016. Plusieurs équipes dédiées, composées de collaborateurs de Delen Private Bank et d'Oyens & Van Eeghen, s'assureront que l'expertise et les systèmes développés par Delen Private Bank en Belgique puissent également servir aux Pays-Bas. Grâce à cette extension de sa gamme de services, et à l'efficacité de l'organisation Delen, Oyens & Van Eeghen sera en mesure de servir une clientèle plus nombreuse depuis ses bureaux d'Amsterdam et de 's-Hertogenbosch. L'entreprise compte également recruter des collaborateurs commerciaux de talent pour accompagner et accélérer la croissance. Delen Investments apporte son total soutien à la direction et aux collaborateurs d'Oyens & Van Eeghen pour mener cette stratégie de croissance à bon terme.



Luxembourg : le centre financier par excellence

Chacun sait qu'à Luxembourg, le secteur financier joue un rôle primordial. Mais il y a bien d'autres secteurs où le Luxembourg étonne le monde. Ce petit pays est un géant de la logistique (avec Cargolux, un des premiers transporteurs mondiaux de fret), de l'industrie (avec le siège d'ArcelorMittal) et de la production audiovisuelle (les marques les plus renommées sont RTL Group et les satellites SES). La nouvelle économie y est également représentée avec eBay, iTunes ou Amazon.com (qui emploient plus de 1.000 collaborateurs au Luxembourg).

La levée du secret bancaire a donné au Luxembourg l'énergie et l'oxygène indispensables pour réaliser une impressionnante métamorphose.

Avec ses 144 banques, le Luxembourg est une des principales places financières européennes en matière de banque privée. Avec son industrie des fonds de placement, le Luxembourg est le n° 1 incontesté en Europe (et le n° 2 dans le monde, après les États-Unis). Le secteur luxembourgeois des fonds de placement gère un patrimoine total supérieur à 3.000 milliards d'euros. Par ailleurs, la Chine, qui sera bientôt la première économie mondiale, ouvre de nouvelles opportunités d'avenir. Les 6 premières banques chinoises ont toutes décidé d'établir leur quartier général européen au Luxembourg. Aujourd'hui déjà, la bourse luxembourgeoise est (après Singapour) la première bourse mondiale pour les obligations en renminbi. En matière

Des perspectives favorables

de fonds islamiques aussi, le Luxembourg confirme son leadership européen.

Comment cette évolution a-t-elle pu se concrétiser si vite ? C'est ce que nous avons demandé à Serge Cammaert et à Philippe Havaux, tous deux membres de la direction de Delen Luxembourg.

Des pouvoirs publics volontaristes, moteurs du succès luxembourgeois

« Impossible de parler de l'économie luxembourgeoise sans mentionner les pouvoirs publics », nous confirme Serge Cammaert. « Les autorités luxembourgeoises adoptent une philosophie extrêmement pragmatique et proche des entreprises. Ils réagissent au quart de tour au changement ; c'est un véritable cas d'école, un exemple pour le reste des pays européens. La continuité qui est respectée en matière de législation et de réglementation, pour les droits de succession par exemple, est également une source de sérénité.

Le gouvernement est proche du secteur financier, et tire parti de la localisation centrale du pays pour en faire un centre financier prospère. Le Luxembourg bénéficie d'une note AAA et sa stabilité politique et financière est un atout exceptionnel dans l'Europe agitée d'aujourd'hui. L'endettement est inférieur à 25 % du PIB (le meilleur score européen), preuve que le gouvernement agit constamment en bon père de famille. La concentration élevée de sociétés de services financiers à proximité immédiate des banques contribue

Delen Private Bank Luxembourg

également à la remarquable efficacité du secteur ».

« Ici, le monde politique est proche du monde économique, et les actions des uns et des autres sont fondées sur le respect mutuel. Le 8 décembre 2015, M. Xavier Bettel, Premier ministre luxembourgeois, a même inauguré nos nouveaux bureaux », explique Philippe Havaux. Les nouveaux locaux reflètent harmonieusement le style Delen, bien connu et si caractéristique. Les 45 collaborateurs peuvent désormais y accueillir les clients dans un confort élégant et stylé.

Une gamme exceptionnelle de relations clientèle

« En matière de clientèle, Delen Luxembourg et Delen Private Bank Belgique sont complémentaires », nous dit Serge Cammaert. Et son collègue Philippe Havaux d'ajouter : « Chez Delen Luxembourg, nous distinguons



quatre grands groupes de clients. Le premier groupe est celui des Luxembourgeois eux-mêmes, ou plus exactement des habitants de « La Grande Région », qui s'étend d'Arlon à Metz. Ce sont les clients locaux qui possèdent une certaine épargne, qui nous sollicitent pour des services de gestion de patrimoine discrétionnaire.

Un deuxième groupe important est celui de la clientèle internationale fortunée, qui opte délibérément pour une diversification géographique de ses risques. Pour ces clients, le Luxembourg est une tête de pont stable, idéale pour une diversification internationale de leur patrimoine.

Nous avons ensuite un troisième groupe de clients, originaires de Belgique ou d'Europe, et actifs dans plusieurs pays. Ainsi, de nombreuses générations de familles belges ont des liens étroits avec le Congo ou des activités en Afrique du Sud. Les enfants de ces

familles sont souvent actifs à l'international. C'est une clientèle qui recherche une base stable pour la gestion de son patrimoine. Pour leurs family offices, les atouts qu'offre le Luxembourg font toute la différence.

Enfin, nous avons une quatrième catégorie de clients : des clients belges fortunés qui, après des années d'entrepreneuriat, partent savourer leur retraite dans le Midi. Les régions ensoleillées de France, d'Espagne et du Portugal attirent de nombreux Belges. Pour ces clients, le conseil patrimonial s'étend au-delà du territoire belge. Une fois de plus, les atouts internationaux typiques du Luxembourg jouent un grand rôle. Nos conseils sont appréciés, ce que montre très clairement la progression de notre clientèle sur ces quatre segments cibles. »

Enfin, Delen Private Bank est un opérateur relativement unique au sein du monde financier luxembourgeois. Contrairement

//

La levée du secret bancaire a donné au Luxembourg l'énergie et l'oxygène indispensables pour réaliser une impressionnante métamorphose.



D.g.à d. : Serge Cammaert, Philippe Havaux, Yves Lahaye

à de nombreuses grandes banques à l'actionnariat très diversifié, Delen Private Bank bénéficie du confort et de la stabilité que lui apportent ses actionnaires familiaux, Ackermans & van Haaren et la famille Delen. Un accord parfait avec la gestion en bon père de famille du gouvernement luxembourgeois. Contrairement aux opérateurs de plus petite taille, nous intégrons à notre tour la valeur ajoutée d'un family office particulièrement développé.

Une vision favorable de l'avenir

Delen Luxembourg travaille en étroite collaboration avec Delen Genève. En effet, l'équipe luxembourgeoise assure le back-office du siège de Genève, le seul siège de Delen Private Bank situé en dehors de l'Union européenne. Les deux sièges proposent d'ailleurs à cette clientèle internationale des produits spécifiques : une gestion en dollars pour certains clients internationaux ; une gestion discrétionnaire en francs suisses pour d'autres. Nos implantations au Luxembourg et à Genève sont donc parfaitement complémentaires pour bien conseiller ces clients.

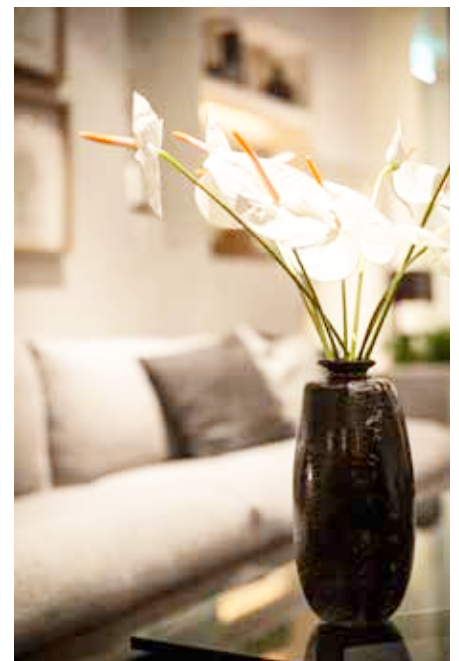
Nous avons interrogé la direction de Delen Private Bank Luxembourg sur leurs rêves d'avenir. La réponse est claire : les opportunités de croissance sont nombreuses. « Le marché suisse de la gestion de patrimoine est fragmenté et compte de nombreux opérateurs de petite taille. Vu les changements et la transparence du marché, le paysage suisse aura tendance à se consolider. Nous avons l'ambition d'occuper, avec notre siège au Luxembourg, le même positionnement unique que Delen Private Bank en Belgique », ajoute Serge Cammaert.

//

Nous avons l'ambition d'occuper, avec notre siège au Luxembourg, le même positionnement unique que Delen Private Bank en Belgique.

//

Contrairement à de nombreuses grandes banques à l'actionnariat très diversifié, Delen Private Bank bénéficie du confort et de la stabilité des actionnaires familiaux, Ackermans & van Haaren et la famille Delen.





Le projet de rénovation de notre bâtiment de Liège avance à grands pas et nos équipes y emménageront durant le week-end des 25 et 26 juin prochains. Une inauguration officielle sera organisée au courant du mois de septembre.

La genèse du projet

Voilà plusieurs années que nous avons lancé ce projet, d'abord par une phase d'étude relativement longue, en collaboration avec nos architectes Axia Interior Architecture et notre bureau d'études TSE Consult. Nous avons pu adresser notre appel d'offres aux entrepreneurs au début de l'année 2014, ce qui nous a permis de sélectionner l'entrepreneur général BPC Liège qui fait partie du groupe industriel belge CFE, lui-même détenu à 60,40 % par notre groupe Avh. BPC a notamment réalisé tout récemment quelques très beaux projets tels que le Marks & Spencer à la Toison d'Or ou la Médiacité à Liège.

Notre bâtiment de Liège se compose à l'origine de 3 maisons : le n° 4 qui était un ancien café, le n° 6 qui était une maison cossue et le n° 8 qui était une demeure du 17^e siècle. La banque prépare actuellement une exposition qui se tiendra au sein de son siège de Liège intitulée « Un Lieu, Une Histoire » qui pourra être visitée à partir du mois d'octobre. Cette exposition retracera l'histoire du lieu d'Avroy depuis le 9^e siècle et retracera son évolution jusqu'à nos jours, à l'aide d'anciennes photographies, de plans et de vieux documents. Le siège de la banque avait subi des rénovations successives au fil du temps et il était devenu indispensable de redonner au bâtiment une utilisation cohérente par rapport aux espaces historiques ou plus modernes, ainsi que de moderniser la totalité des installations techniques.



Delen Private Bank Liège

Le déroulement des travaux

Nous avons donc nettoyé et rénové la façade très connue des Liégeois, et fait appel à des artisans locaux pour rénover dans les règles de l'art les ferronneries liégeoises qui équipent le portail d'entrée de la banque ainsi que les châssis et quincailleries des parloirs du rez-de-chaussée (hall intérieur). Les moulures historiques du bâtiment font également partie de notre attention et d'une rénovation artisanale.

Le plus grand défi de notre projet était d'attirer à nouveau la lumière du jour à l'intérieur de nos espaces, car au fil des rénovations, celle-ci avait disparu. Le bâtiment est encerclé par la ruelle de l'Enfer, une vieille ruelle historique de Liège, qui fait moins d'un mètre de large et qui au fil du temps a perdu sa fonction de « ruelle ».

Nous avons décidé de revaloriser cet espace en le rafraîchissant, mais avons également

rouvert toutes les fenêtres qui avaient été murées par le passé.

Une cage d'ascenseur totalement vitrée a été réalisée afin de permettre de donner accès à notre clientèle à tous les étages. Elle est venue se positionner près de l'ancien escalier allant vers les coffres-forts. Cette cage d'ascenseur a fait l'objet de nombreuses études pour en faire un objet aux lignes pures, composé de verre et de métal.

//

Le parking a été complètement réaménagé pour offrir plus de confort à notre clientèle.



Ouverture à la modernité, respect de l'histoire

La partie historique se situe principalement à front du boulevard d'Avroy. Les salons du premier étage ont été revalorisés par les matériaux utilisés ainsi que par leur fonction de salons de réception. La partie arrière, ou anciens guichets, devient un lobby desservant les parloirs articulés autour de la zone d'accueil, accessible par le grand portail d'entrée.

Notre personnel disposera d'un open space surplombant le lobby, sur la mezzanine. Les espaces de réunion, mais aussi de salle à manger, ont été revus pour pouvoir offrir le confort nécessaire à nos collaborateurs. Ils auront par exemple accès depuis le réfectoire vers la terrasse verdurisée située en toiture et accessible par un escalier extérieur.

Les étages supérieurs du bâtiment historique ont été également rénovés. Auparavant, ils

accueillaient la conciergerie mais dans le futur, ils accueilleront des espaces directement liés à la vie de notre siège bancaire. La rénovation du troisième étage a permis de magnifier la charpente très ancienne de notre bâtiment.

Le parking a été complètement réaménagé pour offrir plus de confort à notre clientèle ; un véhicule électrique pourra y trouver une borne de recharge universelle ; pour les plus courageux, un parking vélos sera mis à leur disposition. S'il ne peut devenir plus spacieux, le parking subit malgré tout des transformations considérables : il disposera d'un éclairage qui le mettra plus en valeur et d'un accès direct à notre siège. Son accès sera amélioré par la démolition des annexes du bâtiment n° 8 qui avaient défigurés ce bâtiment au fil du temps.

L'immeuble du numéro 8 a été revu pour permettre un accès plus confortable à notre parking, mais aussi pour accueillir notre

//

Nous avons aussi fait appel à des artisans locaux pour rénover les ferronneries liégeoises de la porte d'entrée selon les règles de l'art.

famille de concierges dans un duplex qui occupera les étages +1 et +2 de la maison, qui disposera aussi d'un accès direct vers le siège de la banque (n° 4 et 6).

Quant aux installations techniques, elles ont été revues pour diminuer sensiblement nos charges énergétiques tout en tenant compte des aspects historiques du bâtiment. Celui-ci a reçu une isolation partout où cela était techniquement possible. Les égouts ont également été revus dans leur totalité. La nouvelle conception prévoit en outre des clapets anti-inondation permettant d'éviter, en cas de circonstances météo alarmantes, toute remontée d'eau (n'oublions pas que la Meuse est proche, mais aussi que le boulevard d'Avroy était un bras de la Meuse, il n'y a pas si longtemps de cela !).

Ce projet a été réalisé comme à Bruxelles et à Gand en collaboration étroite avec Mesdames Marie-Alix Delen et Anne-Sophie Delen qui chapeautent tous les aspects liés à l'esthétique et la décoration. Nous pourrons vous recevoir donc très bientôt au sein de nos nouveaux locaux... Encore un tout petit peu de patience donc !





Delen Private Bank Hasselt

Les forces vives locales

L'histoire d'un succès

C'est en 2008 que Delen Private Bank inaugure son siège de Hasselt. À la barre, un binôme : Filip Gielkens et Bart Menten qui, après plusieurs années à Anvers, ont voulu développer Delen Private Bank dans leur propre région. En pleine crise financière, ce n'était pas gagné d'avance ! Malgré les difficultés du moment, le siège connaît une forte croissance.

L'équipe consacre beaucoup de temps et d'efforts à se constituer un réseau solide grâce à ses contacts avec des entrepreneurs et des titulaires de professions libérales. L'excellente collaboration avec la Banque J.Van Breda & C° lui assure également un flux stable de nouveaux clients.

Depuis sa création, le siège de Hasselt progresse d'environ 20 % par an, s'adjudgeant ainsi une part de marché de 8 % dans le Limbourg.

Notre vision unique de prudence et de transparence est manifestement bénéfique à cette nouvelle implantation. Le fait que Delen Private Bank se concentre exclusivement sur la gestion patrimoniale discrétionnaire convainc les nouveaux clients.

Une équipe chaleureuse, un siège accueillant

Aujourd'hui, le siège compte neuf collaborateurs expérimentés et motivés : sept gestionnaires, un juriste et un employé administratif. Chaque jour, ils consacrent toute leur énergie à leur relation avec le client. Ensemble, ils totalisent plus de cent ans d'expérience bancaire, qu'ils consacrent à faire connaître la vision à long terme de Delen et à faire prospérer encore leur implantation. C'est le cœur emplí d'ambition et de confiance que l'équipe travaille à son avenir.

Le bâtiment a récemment été rénové en profondeur : l'intérieur a été complètement rafraîchi et transformé afin de créer des volumes plus amples ; les espaces d'accueil ont été réaménagés avec grand soin. Bref, le siège est fin prêt pour poursuivre son expansion.



//

Notre vision unique de prudence et de transparence a été manifestement bénéfique à cette nouvelle implantation.

DELEN

PRIVATE BANK



Consultez votre portefeuille
avec l'application Delen.



Disponible sur iOS, Android et Windows Phone.
Plus d'info sur app.delen.be

La nouvelle application mobile de Delen Private Bank

En ligne

Après Delen Online, Delen Private Bank développe sa propre application mobile, avec laquelle chaque client peut consulter son portefeuille sur ses appareils mobiles, smartphone ou tablette.

Une connexion simple et rapide

La nouvelle application de Delen Private Bank est disponible pour les appareils mobiles qui tournent sous iOS (Apple), Android, Windows Phone 8.1 et Windows 10. Les clients qui téléchargent l'application doivent s'enregistrer une fois par appareil, à l'aide de leur digipass. Ensuite, ils peuvent se connecter à l'aide du code PIN qu'ils choisissent eux-mêmes.

Consultez votre portefeuille, partout, à tout moment

Avec ce code pin qu'il choisit lui-même, le client peut consulter son portefeuille à tout moment, n'importe où, pour autant qu'il dispose d'une connexion Internet.

Davantage de discrétion, davantage de sécurité

Delen Private Bank ne fait bien entendu aucune concession en matière de sécurité. C'est pourquoi nous garantissons à chaque utilisateur de Delen OnLine ou de l'application que son compte en ligne bénéficie d'une protection maximale. Avec son digipass ou son code pin, le client consulte l'état de son portefeuille en ligne, en toute sécurité.

Ce faisant, le client exclut tout risque que ses extraits, envoyés par la poste, atterrissent dans la mauvaise boîte aux lettres ou dans des mains inconnues.

Plus de convivialité

Pour le client, il n'est pas toujours facile de contacter son gestionnaire en dehors des heures de bureau.

Grâce à l'application Delen Private Bank, il peut consulter son état de portefeuille où qu'il se trouve et quand il le souhaite.

Que vous recherchiez un historique des performances, un aperçu chronologique des transactions ou les détails d'un titre individuel, rien de plus simple, sept jours sur sept, grâce à l'appli Delen Private Bank. Un client titulaire de plusieurs portefeuilles peut même consulter un aperçu consolidé.

Chaque jour, l'équipe de collaborateurs Delen OnLine se tient à la disposition des clients et répond à leurs appels téléphoniques pour les aider à résoudre leurs problèmes et à surmonter tout éventuel obstacle.

Si vous souhaitez d'autres d'informations, n'hésitez pas à former le +32 (0)3 244.55.66.



Sponsor
de la Brafa



Delen Private Bank est indissociablement liée à l'art et à la décoration d'intérieur. Nous sommes très attentifs au choix de nos immeubles, que nous tenons à aménager dans le goût du design et le souci du détail. Cet amour de l'art, nous aimons l'exprimer sous la forme d'une contribution à des initiatives artistiques d'exception.

L'édition 2016 de BRAFA signe également le 10^e anniversaire du partenariat entre Delen Private Bank et la Brussels Art Fair. Une fois de plus, cette année, Delen Private Bank est le principal sponsor de la BRAFA, lieu de rencontre où nos clients retrouvent chaque année la fine fleur du monde de l'art. Depuis 10 ans déjà, la Banque et ce salon partagent les mêmes valeurs : qualité, expertise, design et authenticité.

Pour cette 61^e édition, 137 exposants de 17 pays ont trouvé leur chemin jusqu'à Tour&Taxis à Bruxelles. Plus de 58.000 visiteurs ont admiré les différents stands, les œuvres d'art et les curiosités, qu'elles soient antiques ou du 21^e siècle. Des chiffres impressionnants pour une collection impressionnante d'art et de design. Une fois de plus, c'est au duo mère-fille Marie-Alix et Anne-Sophie Delen que nous devons l'aménagement de notre stand. Elles ont opté pour des espaces sobres, organisés en plusieurs espaces d'accueil communiquant par des passages organiques. Décoré dans le style scandinave, le stand réservait au visiteur un cadre stylé pour un moment de repos, entouré de quelques pièces majeures de la collection d'art de la banque.

//

L'édition 2016 de BRAFA signe également le 10^e anniversaire du partenariat entre Delen Private Bank et la Brussels Art Fair.





Comptes annuels consolidés

Résultats

Au 31 décembre en euro '000	2015	2014
REVENUS BRUTS D'EXPLOITATION	232.778	203.132
Marge d'intérêts	2.656	3.426
Commissions brutes perçues	224.200	194.696
Résultat sur instruments financiers du portefeuille de négociation valorisé à la juste valeur par le biais du compte de résultat	1.286	661
Profits réalisés (Pertes réalisées) sur les actifs disponibles à la vente	-24	1.899
Autres revenus d'exploitation	4.660	2.449
COMMISSIONS VERSÉES À DES INTERMÉDIAIRES	-29.246	-25.358
CHARGES D'EXPLOITATION	-77.538	-66.764
Frais de personnel	-41.331	-38.260
Frais généraux et administratifs	-27.953	-21.570
Amortissements	-6.715	-5.680
Provisions	-14	74
Réductions de valeur	-32	-29
Autres charges d'exploitation	-1.494	-1.299
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	125.994	111.010
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	125.994	111.010
Impôts sur le résultat	-30.752	-26.751
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	95.241	84.259
Intérêts minoritaires	-254	-208
BÉNÉFICE NET	94.987	84.051

Au 31 décembre en euro '000	2015	2014
ACTIF	1.820.678	1.427.880
Trésorerie et comptes à vue auprès de banques centrales	665.959	115.632
Instruments financiers du portefeuille de négociation	6.196	5.655
Créances sur établissements de crédit et contreparties	254.928	153.694
Créances sur les clients	224.032	149.376
Placements	548.970	914.177
Actifs d'impôt	1.020	1.105
Immobilisations corporelles	74.295	54.190
Clientèle	31.902	24.578
Autres immobilisations incorporelles	1.241	1.167
Autres actifs	12.135	8.306
TOTAL ENGAGEMENTS & FONDS PROPRES	1.820.678	1.427.880
ENGAGEMENTS	1.450.621	1.118.123
Instruments financiers du portefeuille de négociation	2.196	11.395
Dettes envers établissements de crédit et contreparties	875	2.871
Dettes envers les clients	1.403.260	1.066.461
Provisions	420	407
Passifs d'impôt	9.305	8.556
Autres engagements	34.566	28.433
FONDS PROPRES	370.058	309.757
Fonds propres du groupe	369.611	309.409
Capital souscrit	42.711	42.711
Réserve de réévaluation	1.352	1.866
Réserves consolidées	325.548	264.831
Intérêts minoritaires	446	348

Comptes annuels statutaires

Bilan après répartition

Actif

(‘000 €)	2015	2014
I. Caisse, avoirs auprès des banques centrales et offices de chèques postaux	659.556	110.617
II. Effets publics susceptibles de refinancement auprès de la banque centrale	50.506	577.134
III. Créances sur les établissements de crédit	224.366	148.762
A. À vue	149.768	134.715
B. Autres créances (à terme ou à préavis)	74.598	14.047
IV. Créances sur la clientèle	192.097	132.628
v. Obligations et autres titres à revenu fixe	346.819	236.845
A. Des émetteurs publics	74.015	54.222
B. D'autres émetteurs	272.804	182.623
VI. Actions, parts et autres titres à revenu variable	2.530	2.329
VII. Immobilisations financières	29.497	1.770
A. Participations dans des entreprises liées	29.479	1.751
B. Participations dans des entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	-	-
C. Autres actions et parts constituant des immobilisations financières	18	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	1.531	1.751
IX. Immobilisations corporelles	74.911	55.566
X. Actions propres	-	-
XI. Autres actifs	5.959	6.387
XII. Comptes de régularisation	2.660	1.309
TOTAL DE L'ACTIF	1.590.432	1.275.096

Passif

('000 €)	2015	2014
FONDS DE TIERS	1.363.395	1.127.428
I. Dettes envers les établissements de crédit	425.434	230.860
A. À vue	425.171	230.860
B. Dettes résultant de mobilisation par réescompte d'effets commerciaux	-	-
C. Autres dettes à terme ou à préavis	263	-
II. Dettes envers la clientèle	907.008	830.560
A. Dépôts d'épargne	4.841	4.123
B. Autres dettes	902.167	826.437
1. À vue	882.104	814.493
2. À terme ou à préavis	20.063	11.944
3. Résultant de mobilisation par réescompte d'effets commerciaux	-	-
III. Dettes représentées par un titre	-	-
IV. Autres dettes	23.699	58.774
v. Comptes de régularisation	196	174
VI. Provisions et impôts différés	35	38
A. Provisions pour risques et charges	-	-
1. Pensions et obligations similaires	-	-
2. Impôts	-	-
3. Autres risques et charges	-	-
B. Impôts différés	35	38
VII. Fonds pour risques bancaires généraux	7.023	7.023
VIII. Dettes subordonnées	-	-
CAPITAUX PROPRES	227.037	147.669
IX. Capital	42.300	42.300
A. Capital souscrit	42.300	42.300
B. Capital non appelé (-)	-	-
X. Primes d'émission	411	411
XI. Plus-values de réévaluation	-	-
XII. Réserves	4.323	4.323
A. Réserve légale	4.247	4.247
B. Réserves indisponibles	-	-
1. Pour actions propres	-	-
2. Autres	-	-
C. Réserves immunisées	76	76
D. Réserves disponibles	-	-
XIII. Bénéfice/perte reporté(e) (+)/(-)	180.003	100.635
TOTAL DU PASSIF	1.590.432	1.275.096

Comptes annuels statutaires

Compte de résultats

('000 €)	2015	2014
I. Intérêts et produits assimilés	4.549	3.779
A. Dont : de titres à revenu fixe	1.439	1.171
II. Intérêts et charges assimilées	-2.094	-702
III. Revenus de titres à revenus variable	41.139	37.129
A. D'actions, parts et autres titres à revenu variable	91	79
B. De participations dans des entreprises liées	41.048	37.050
C. De participations dans d'autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	-	-
D. D'autres actions et parts constituant des immobilisations financières	-	-
IV. Commissions perçues	144.957	125.568
A. Courtages et commissions apparentées	36.199	33.050
B. Rémunération de services de gestion, de conseil et de conservation	105.147	90.532
C. Autres commissions perçues	3.610	1.986
v. Commissions versées	-35.745	-31.398
VI. Bénéfice (Perte) provenant d'opérations financières (+)/(-)	4.275	5.111
A. Du change et du négoce de titres et autres instruments financiers	4.270	4.179
B. De la réalisation de titres de placement	5	933
VII. Frais généraux et administratifs	-50.517	-43.719
A. Rémunérations, charges sociales et pensions de retraite	-32.155	-30.192
B. Autres frais administratifs	-18.362	-13.528
VIII. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-6.298	-5.618
IX. Réductions de valeur sur créances et provisions pour les postes hors du bilan « I. Passifs éventuels » et « II. Engagements entraînant un risque de crédit potentiel » : dotations (reprises) (+)/(-)	32	29

	2015	2014
(‘000 €)		
X. Réductions de valeur sur le portefeuille de placements en obligations, actions et autres titres à revenu fixe ou variable : dotations (reprises) (+)/(-)	691	-723
XI. Provisions pour risques et charges autres que ceux visés par les postes du hors bilan « I. Passifs éventuels » et « II. Engagements entraînant un risque de crédit potentiel » : utilisations (reprises) (+)/(-)	-	-
XII. Provisions pour risques et charges autres que ceux visés par les postes du hors bilan « I. Passifs éventuels » et « II. Engagements entraînant un risque de crédit potentiel »	-	-
XIII. Prélèvement sur le (Dotation au) fonds pour risques bancaires généraux (+)/(-)	-	-
XIV. Autres produits d'exploitation	1.936	2.590
XV. Autres charges d'exploitation	-1.523	-1.475
XVI. Bénéfice courant (Perte courante) avant impôts (+)/(-)	99.957	91.959
XVII. Produits exceptionnels	147	131
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	147	131
E. Autres produits exceptionnels	-	-
XVIII Charges exceptionnelles	-299	-37
A. Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-299	-
B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	-	-
C. Provisions pour risques et charges exceptionnels : dotations (utilisations) (+)/(-)	-	-
D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	-	-37
E. Autres charges exceptionnelles	-	-
XIX Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (+)/(-)	99.806	92.053
XIX Bis		
A. Transfert aux impôts différés	-	-
B. Prélèvements sur les impôts différés	2	2
XX Impôts sur le résultat (+)/(-)	-20.440	-18.305
A. Impôts	-20.946	-18.808
B. Régularisation d'impôts et reprises de provisions fiscales	506	503
XXI. Bénéfice (Perte) de l'exercice (+)/(-)	79.368	73.750
XXII. Transfert aux (Prélèvements sur les) réserves immunisées (+)/(-)	-	1
XXI. Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)	79.368	73.751

Comptes annuels statutaires

Postes hors bilan

(*000 €)	2015	2014
I. Passifs éventuels	8.543	13.846
A. Acceptations non négociées	-	-
B. Cautions à caractère de substitut de crédit	4.071	4.340
C. Autres cautions	4.472	9.506
D. Crédits documentaires	-	-
E. Actifs grevés de sûretés réelles pour compte de tiers	-	-
II. Engagements pouvant donner lieu à un risque de crédit	221.622	202.551
A. Engagements fermes de mise à disposition de fonds	-	-
B. Engagements du fait d'achats au comptant de valeurs mobilières ou autres valeurs	169.769	164.866
C. Marge disponible sur lignes de crédit confirmées	51.853	37.685
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	41.575.822	36.942.419
A. Valeurs détenues sous statut organisé de fiducie	-	-
B. Dépôts à découvert et assimilés	41.575.822	36.942.419
IV. À libérer sur actions et parts de sociétés	-	-

Comptes annuels statutaires**Affectations et prélèvements**

('000 €)	2015	2014
A. Bénéfice (Perte) à affecter (+)/(-)	180.003	141.412
1. Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)	79.368	73.751
2. Bénéfice reporté (Perte reportée) de l'exercice précédent (+)/(-)	100.635	67.661
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 (+)/(-)	180.003	100.635
E. Intervention d'associés dans la perte	-	-
F. Bénéfice à distribuer	-	40.777
1. Rémunération du capital	-	40.777
2. Administrateurs ou gérants	-	-
3. Autres allocataires	-	-

ANVERS

Jan Van Rijswijcklaan 184
2020 Anvers
+32 (0)3 244 55 66

**Adresse temporaire
dès le 17 octobre 2016 :**

Jan Van Rijswijcklaan 162, b11
2020 Anvers

BRUXELLES

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

GAND

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

HASSELT

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

LIÈGE

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

ROULERS

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

LUXEMBOURG

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

GENÈVE

Rue de Hollande 12
CH-1211 Genève 11
+41 (0)22 317 00 00

www.delen.be
info@delen.be