Banque Nationale DE BELGIQUE
Eurosystème

Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire

SEPTEMBRE 2017

Table des matières

1. Introduction 2
1.1. Contexte 3
1.2. Méthodologie 3
2. Qualités requises des actionnaires et des associés 5
2.1. Attentes prudentielles 5
2.2. Évaluation des qualités requises 5
2.3. Charte de la famille et des associés 5
2.4. Pas de prêts, de crédits ou de garanties d'acquérir des actions 6
3. Qualités requises des dirigeants et des fonctions de contrôle indépendantes 7
3.1. Fit & proper 7
3.1.1. Généralités 7
3.1.2. Direction effective 7
3.1.3. Membres du personnel de l'établissement 8
3.2. Cumul de mandats 9
3.3. Prêts aux dirigeants 9
4. Caractère approprié de l'organisation de l'entreprise 10
4.1. Principes généraux de l'organisation de l'entreprise 10
4.1.1. Structure de gestion 10
4.1.2. Organisation administrative et comptable 12
4.1.3. Procédures en matière de risques 12
4.1.4. Fonctions de contrôle indépendantes 14
4.1.5. Politique d'intégrité 17
4.1.6. Politique de rémunération 18
4.1.7. IT 19
4.1.8. *Whistleblowing* 20
4.1.9. Continuité des activités 21
4.2. Mémorandum de gouvernance 21
4.2.1. Mémorandum de gouvernance au niveau de la société 21
4.2.2. Mémorandum de gouvernance du groupe 22
4.2.3. Vérification opérée par l'autorité de contrôle 22
4.3. Organe légal d'administration 22
4.3.1. Fonction de politique générale 23
4.3.2. Fonction de surveillance 23
4.3.3. Composition 24
4.4. Comité de direction 24
4.4.1. Pluricéphalité et collégialité 24
4.4.2. Composition 24
4.4.3. Dérogations 25
4.4.4. Missions 25
4.5. Comités + dérogations 26
4.5.1. Généralités 26
4.5.2. Comité d'audit 27
4.5.3. Comité des risques 28
4.5.4. Comité de rémunération 28
4.5.5. Comité de nomination 28
4.5.6. Dispenses pour les établissements qui ne sont pas d'importance significative 29
4.5.7. Contexte de groupe 29
5. Publicité et transparence 30
6. Contexte de groupe 31

Annexe: Modèle de mémorandum de gouvernance 32

0. APERÇU DES ADAPTATIONS

- **septembre 2017** :
  - ajout de la circulaire NBB_2016_44 sur les politiques de rémunération
  - ajout du texte sur les prêts aux dirigeants (article 72 de la loi bancaire)
  - mise à jour des lignes directrices externes pour l'application de l'article 62 de la loi bancaire
  - insertion de références à l'arrêté royal et à la circulaire concernant l'exercice de fonctions extérieures
  - mise à jour des articles 27 à 33 de la loi bancaire en matière de comité d'audit
  - mise à jour du titre de la loi bancaire (à savoir l'inclusion des sociétés de bourse)
  - ajout de la circulaire NBB_2017_03 et de la communication NBB_2017_02 sur l'actionnariat

1. INTRODUCTION

Cadre réglementaire:

1. Loi bancaire
2. Orientations de l'ABE du 27 septembre 2011 sur la gouvernance interne (EBA GL 44)
3. *Corporate governance principles for banks*, BCBS, juillet 2015 (Principes du BCBS)

Dans le sillage de la crise financière, l'une des préoccupations exprimées a été la nécessité d'une gouvernance adaptée au sein des établissements financiers. La bonne gouvernance constitue en effet l'une des pierres angulaires du bon fonctionnement de la vie des entreprises et du système économico-financier.

1.1. CONTEXTE

Suivant en cela les évolutions internationales en matière de bonne gouvernance, tant du point de vue des autorités de contrôle (nouvelles orientations du Comité de Bâle et de l'ABE) que sous l'angle de la réglementation européenne, la Belgique a adopté en 2014 une nouvelle loi bancaire[1] qui a actualisé et précisé les différentes règles en matière de bonne gouvernance. Cette loi aborde entre autres points d'attention importants:

- les exigences en matière d'honorabilité professionnelle et d'expertise adéquate dans le chef des membres de l'organe légal d'administration, des personnes chargées de la direction effective et des responsables des fonctions de contrôle indépendantes;
- le renforcement du rôle et de la responsabilité de l'organe légal d'administration (sur le plan de la composition, de l'expertise, du temps investi, ...) en matière de gouvernance en général et de gestion des risques en particulier;
- le renforcement du rôle des comités consultatifs constitués au sein de de l'organe légal d'administration;
- une attention particulière pour la gestion des risques et les rôles et responsabilités respectifs de l'opérationnel et des fonctions de contrôle indépendantes (principe des "trois lignes de défense");
- une élaboration détaillée des règles en matière de politique de rémunération;
- une transparence accrue concernant la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance.

Pour assurer le respect des règles en matière de gouvernance, la loi bancaire met en outre à la disposition de l'autorité de contrôle un arsenal étendu de mesures, qui vont des mesures prudentielles dans le cadre du deuxième pilier (art. 149) aux mesures coercitives (art. 345-346) et aux amendes administratives (art. 347) en passant par les mesures de redressement (art. 234-238). Certaines infractions sont par ailleurs sanctionnées pénalement (art. 348-352).

1.2. METHODOLOGIE

Le présent manuel vise à rassembler l'ensemble des documents de politique applicables aux établissements de crédit en matière de gouvernance (loi bancaire et son exposé des motifs, règlements, circulaires, réglementation européenne, normes internationales) et, au besoin, à en

[1] Loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse.

préciser la teneur. Le manuel précise également des thèmes qui ne font pas à proprement parler l'objet de documents de politique spécifiques. Par ailleurs, il va de soi que les documents de politique qui ne sont pas abordés dans le cadre du présent manuel restent d'application. Au demeurant, le manuel ne porte aucunement préjudice aux compétences des autres autorités de contrôle (par exemple la FSMA) dans le domaine de la gouvernance.

Le manuel ne remplace en aucun cas les documents de politique sous-jacents. Lorsque ces derniers subissent des modifications par la voie habituelle, il en résultera une adaptation du manuel. Comme il s'agit en principe d'une publication en ligne, le manuel se veut un ouvrage en constante évolution, qui reste applicable au fil de ces modifications sans pour autant que son intitulé ou sa référence s'en trouvent modifiés comme c'est par exemple le cas pour les circulaires. Cela dit, les adaptations éventuelles seront toujours portées à la connaissance des établissements. Elles seront par ailleurs expliquées dans une rubrique spécifique, avec mention de la date de modification.

La structure du manuel suit dans la mesure du possible la structure de la loi bancaire. De même, les termes utilisés dans le manuel ont la même signification que celle qui leur est donnée à l'article 3 de la loi bancaire.

Il est à noter que, pour l'application du manuel, il y a lieu de tenir compte du mécanisme de surveillance unique. À cet égard, il convient de noter que le terme « autorité de contrôle » doit être compris comme désignant la BCE ou la BNB selon le cas. Bien que la BCE soit compétente pour les établissements de crédit « importants » au sens du règlement MSU, il revient aux autorités compétentes nationales d'assister la BCE dans ses activités de surveillance. La BNB fournit cette assistance dans le cadre des *Joint Supervisory Teams*, qui constituent le premier interlocuteur des établissements.

Le manuel aborde les sujets suivants: (i) qualités requises des actionnaires et des associés; (ii) qualités requises des dirigeants et des fonctions de contrôle indépendantes; (iii) caractère approprié de l'organisation de l'entreprise; (iv) publicité et transparence; (v) contexte de groupe.

2. QUALITES REQUISES DES ACTIONNAIRES ET DES ASSOCIES

Cadre réglementaire:

1. Art. 18, 46-54 et 72, § 2, loi bancaire
2. Communication NBB_2017_22 du 22 septembre 2017 aux candidats actionnaires et aux actionnaires cédants
3. Circulaire NBB_2017_23 du 22 septembre 2017 aux organismes financiers concernant les acquisitions, accroissements, réductions et cessions de participations qualifiées
4. Orientations communes de l'ABE, de l'AEAPP et de l'ESMA relatives à l'évaluation prudentielle des acquisitions et des augmentations de participations qualifiées dans des entités du secteur financier

2.1. ATTENTES PRUDENTIELLES

D'un point de vue prudentiel, il est essentiel que les actionnaires significatifs présentent certaines qualités qui garantissent qu'ils utiliseront leur influence pour viser une gestion saine et prudente de l'établissement de crédit ainsi qu'un développement axé sur sa continuité. Ils doivent également prendre en compte les attentes prudentielles en matière de gouvernance qui reposent sur l'établissement de crédit.

Cette exigence prudentielle constitue non seulement une condition préalable à l'obtention d'un agrément, mais elle continue de s'appliquer dans les phases ultérieures. Elle se traduit notamment sous la forme de l'évaluation prudentielle qui doit être faite des qualités des personnes physiques et morales qui ont décidé d'acquérir une participation qualifiée dans le capital de l'établissement de crédit ou d'augmenter significativement leur participation.

Les actionnaires significatifs, ainsi que l'établissement dès qu'il en a connaissance, informent l'autorité de contrôle des changements (augmentation ou diminution avec dépassement de certains seuils) intervenus dans la structure du capital de l'établissement de crédit.
L'établissement de crédit doit fournir à l'autorité de contrôle toutes les informations pertinentes sur ses actionnaires significatifs dont elle a connaissance et qui peuvent avoir une influence sur l'évaluation prudentielle de ces actionnaires. Cette obligation s'applique de même aux actionnaires concernés.

2.2. ÉVALUATION DES QUALITES REQUISES

Les critères sur lesquels l'évaluation prudentielle doit s'opérer, tant dans le cadre de la demande d'agrément que par la suite, sont expliqués dans les « orientations communes de l'ABE, de l'AEAPP et de l'ESMA relatives à l'évaluation prudentielle des acquisitions et des augmentations de participations qualifiées dans des entités du secteur financier », publiées conjointement par l'ABE, l'AEAPP et l'ESMA. Les actionnaires existants et potentiels doivent lire ce document en conjonction avec la communication NBB_2017_22; les établissements de crédit doivent la lire en conjonction avec la circulaire NBB_2017_23.

2.3. CHARTE DE LA FAMILLE ET DES ASSOCIES

Les établissements de crédit à actionnariat familial ou composé d'un cercle restreint d'associés ont intérêt à déterminer dans une charte les accords régissant les relations entre la famille ou les associés, d'une part, et l'établissement, d'autre part, en ce qui concerne la bonne gouvernance de

celui-ci, sa vision d'entreprise, ses objectifs financiers, le suivi des dirigeants, les carrières, les rémunérations, …

2.4. PAS DE PRETS, DE CREDITS OU DE GARANTIES D'ACQUERIR DES ACTIONS

Aucun prêt, crédit ou garantie ne peut être consenti, directement ou indirectement, à une personne en vue de lui permettre, directement ou indirectement, d'acquérir ou de souscrire des actions ou parts ou tous autres titres conférant un droit aux dividendes, de l'établissement de crédit ou d'une société avec laquelle il existe un lien étroit, ou conférant le droit d'acquérir de tels titres. Ce type d'opération, dont le remboursement ou la levée de l'engagement qui en découle dépend, dans une certaine mesure, de la distribution de dividendes par l'établissement de crédit, porte en effet atteinte à la capacité d'absorption des pertes par le capital ainsi financé.

3. QUALITES REQUISES DES DIRIGEANTS ET DES FONCTIONS DE CONTROLE INDEPENDANTES

Cadre réglementaire:

1. Art. 19, 20, 21, 27-31, 60, 61, 62, 72, 73, 86 et 212 loi bancaire; art. 526*ter* Code des sociétés
2. Arrêté royal du 20 juin 2012 portant approbation du règlement de la Banque nationale de Belgique du 6 décembre 2011 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées
3. Circulaire NBB_2017_21 du 7 juillet 2017 concernant les prêts, crédits et garanties aux dirigeants, actionnaires et personnes apparentées
4. Circulaire NBB_2013_02 du 17 juin 2013 relative aux normes en matière d'expertise et d'honorabilité professionnelle pour les membres du Comité de direction, les administrateurs, les responsables de fonctions de contrôle indépendantes et dirigeants effectifs d'établissements financiers
5. Circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA du 13 juin 2006 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées
6. Lignes directrices externes pour l'application de l'article 62 de la loi bancaire
7. Orientations de l'ABE du 22 novembre 2012 sur l'évaluation de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés
8. Principes du BCBS: principes 2 et 4

3.1. FIT & PROPER

3.1.1. GENERALITES

Conformément à l'article 19 de la loi bancaire, les administrateurs, dirigeants effectifs et responsables de fonctions de contrôle indépendantes des établissements de crédit doivent disposer en permanence de l'expertise et de l'honorabilité professionnelle requises pour exercer leur fonction. L'évaluation d'aptitude (*suitability assessment*) de ces personnes est souvent décrite comme l'évaluation de leur caractère « fit & proper ».

Bien qu'il incombe avant tout aux établissements de sélectionner et de conserver les personnes adéquates, l'évaluation « fit & proper » fait aussi partie du contrôle prudentiel. En vertu des articles 60 et 61, les nominations envisagées doivent être préalablement communiquées à l'autorité de contrôle et lui être soumises pour approbation.

La circulaire NBB_2013_02 explique comment l'autorité de contrôle concrétise les dispositions légales « fit & proper » et comment elle procédera à l'avenir pour les évaluations « fit & proper ». Tant les aspects de fond que de procédure des évaluations sont abordés à cet égard.

3.1.2. DIRECTION EFFECTIVE

La notion de « direction effective » revêt de l'importance dans le cadre des dispositions « fit & proper ».

La direction effective s'entend du groupe de personnes, administrateurs ou non, dont la fonction au sein de l'établissement implique qu'elles exercent au plus haut niveau une influence directe et décisive sur la direction de l'activité de l'entreprise.

Font ainsi partie de la direction effective les membres du comité de direction ainsi que les personnes dont la fonction est située à un niveau hiérarchique immédiatement inférieur (le niveau

dit « CD-1 »), pour autant que ces personnes puissent exercer une influence directe et déterminante sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement.

Lorsque, conformément à l'article 26 de la loi bancaire, un comité de direction n'a pas été institué au sein de l'établissement en raison d'une dérogation accordée par l'autorité de contrôle, la direction effective s'entend des personnes qui participent au plus haut niveau à la gestion de l'établissement, c'est-à-dire les administrateurs exécutifs ainsi que les personnes qui, sans avoir la qualité d'administrateur, sont considérées par l'établissement comme des dirigeants effectifs en raison de l'influence directe et déterminante qu'elles peuvent exercer sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement.

En outre, l'autorité de contrôle considère que les dirigeants des succursales établies dans l'EEE par des établissements de crédit de droit belge entrent également dans la catégorie des personnes prenant part à la direction effective (cf. l'article 1er, 11°, du règlement de la Banque nationale de Belgique du 6 décembre 2011 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées). Cela est légalement ancré dans l'article 86 de la loi bancaire.

Les personnes responsables des fonctions de contrôle indépendantes ne sont pas considérées comme des dirigeants effectifs dans le cadre de ces fonctions, en raison de l'indépendance qui doit être observée dans l'exercice de ces fonctions et qui semble incompatible avec l'exercice du pouvoir de décision qui est inhérent aux activités de l'établissement.

Il appartient à l'établissement lui-même de déterminer quelles personnes font partie de la direction effective. Depuis plusieurs années déjà, l'autorité de contrôle conseille au comité de direction ou, à défaut d'un tel comité, à l'organe légal d'administration d'établir, par la voie d'une décision formelle (tenant compte du processus décisionnel effectif relatif à ses activités), une liste reprenant le nom ou la fonction des personnes qui, sans être administrateur, doivent être considérées comme des dirigeants effectifs.

Bien que l'ensemble des dirigeants effectifs doivent répondre aux caractéristiques formulées à l'article 19 de la loi bancaire, la nomination, dans les établissements de crédit avec un comité de direction, des dirigeants effectifs qui ne sont pas membres du comité de direction ni de l'organe légal d'administration ne doit pas être préalablement communiquée à l'autorité de contrôle et lui être soumise pour approbation. Concrètement, il s'agit des personnes dont la fonction est située à un niveau hiérarchique immédiatement inférieur au comité de direction et qui exercent une influence directe et déterminante sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement (niveau « CD-1 »). Ces personnes doivent bien évidemment présenter les qualités requises de tout dirigeant effectif conformément à l'article 19 de la loi bancaire et il incombe au premier chef à l'établissement de crédit lui-même d'y veiller. Le respect des conditions précitées à l'égard de ces personnes ne fera toutefois pas l'objet d'une approbation préalable par l'autorité de contrôle sur la base de l'article 60 de la loi bancaire mais sera contrôlé dans le cadre du contrôle continu exercé sur l'établissement. Cette approche traduit la volonté de concentrer le renforcement du contrôle évoqué ci-dessus, en ce qui concerne les dirigeants, sur les personnes qui, au plus haut niveau, participent à la gestion de l'établissement et sont membres de ses organes.

3.1.3. MEMBRES DU PERSONNEL DE L'ETABLISSEMENT

Si les dispositions légales en matière d'honorabilité professionnelle et d'expertise adéquate portent sur les évaluations individuelles pour un éventail déterminé de personnes, il va de soi que le sujet doit également être examiné sous l'angle de l'exigence d'une « organisation et d'un contrôle interne adéquats » pour l'établissement considéré dans son ensemble. Ainsi, une politique adéquate de recrutement, d'évaluation et de formation du personnel pour l'ensemble des collaborateurs d'un établissement peut être considérée comme faisant partie de la bonne gouvernance.

3.2. CUMUL DE MANDATS

Conformément à l'article 62, § 1er, de la loi bancaire, les membres de l'organe légal d'administration sont tenus de consacrer le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions au sein de l'établissement. Ce principe général de disponibilité est précisé dans la suite de l'article 62 de la loi bancaire.

Pour les établissements d'importance significative, la loi bancaire prévoit des restrictions quantitatives précises en matière de cumul des mandats. La Banque fournit dans des lignes directrices externes des précisions sur l'interprétation à donner à ces règles.

S'agissant de l'exercice de fonctions extérieures, le règlement de la BNB du 6 décembre 2011 et la circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA du 13 juin 2006 sont également pertinents.

3.3. PRETS AUX DIRIGEANTS

L'article 72 de la loi bancaire contient des dispositions légales en matière de prêts, crédits et garanties accordés par les établissements de crédit à leurs dirigeants, actionnaires et personnes apparentées. Ces dispositions sont expliquées plus en détail dans la circulaire NBB_2017_21. Celle-ci clarifie par ailleurs les modalités selon lesquelles les établissements doivent remplir leurs obligations légales de *reporting* à l'autorité de contrôle.

4. CARACTERE APPROPRIE DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

4.1. PRINCIPES GENERAUX DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Cadre réglementaire:

1. Art. 21 loi bancaire
2. EBA GL 44
3. Principes du BCBS

L'exigence d'un dispositif solide et adéquat d'organisation d'entreprise en vue de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement de crédit est décrite en termes généraux à l'article 21 de la loi bancaire. Il s'agit d'une disposition légale essentielle inhérente au statut légal des établissements de crédit. Elle doit être respectée dans tous les cas, et seules sa portée et son intensité varient en fonction de la nature, de l'échelle et de la complexité des risques inhérents au modèle d'entreprise et aux activités de l'établissement (application du principe de proportionnalité). La structure de gestion doit s'adapter en permanence à l'évolution de l'activité.

L'exigence se concrétise dans la loi bancaire à l'aide d'une liste thématique non limitative de différents sous-aspects, abordés plus en détail ci-dessous.

4.1.1. STRUCTURE DE GESTION

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 1°, loi bancaire
2. EBA GL 44: orientations 8-10, 14

4.1.1.1. Structure de gestion transparente

L'établissement de crédit adopte une structure de gestion transparente, qui favorise une gestion efficace et prudente à la lumière de la nature, de l'échelle et de la complexité des risques inhérents au modèle d'entreprise et aux activités de l'établissement.

La règle de base est la répartition, au plus haut niveau, entre les fonctions qui sont responsables de la direction effective et les fonctions qui en exercent le contrôle. Il convient d'examiner à cet effet les fonctions suivantes:

- la définition de la politique générale et de la stratégie (fonction de politique générale);
- la direction de l'activité de l'entreprise (la fonction de *management*);
- le contrôle du *management* (la fonction de surveillance);

La fonction de politique générale est confiée aux administrateurs exécutifs et non exécutifs réunis au sein de l'organe légal d'administration, la fonction de *management* aux administrateurs exécutifs, siégeant au comité de direction, et enfin la fonction de surveillance aux administrateurs non exécutifs, en particulier (mais non exclusivement) aux membres des comités consultatifs prudentiellement pertinents de l'organe légal d'administration chargés de l'audit, de la *compliance*, de la gestion des risques, des nominations, des rémunérations, des investissements, etc.

L'établissement de crédit dispose d'une claire délimitation des responsabilités de la gestion tant exécutive que non exécutive. Il détermine les compétences et responsabilités de chaque segment de l'organisation, précise les procédures et les lignes de *reporting*, et veille à leur application.

Les organes d'administration (organe légal d'administration, en ce compris les comités consultatifs; comité de direction) arrêtent un règlement d'ordre intérieur.

4.1.1.2. Évaluation périodique

L'établissement de crédit procède à intervalles réguliers à l'évaluation du fonctionnement de la structure de gestion, et notamment des organes d'administration, en ce compris leurs compétences, leur composition et leur taille. Il est possible de recourir à des experts externes pour réaliser cette évaluation.

L'organe légal d'administration évalue en particulier, sur un plan tant individuel que collectif, que ses activités, pratiques et procédures en matière de gouvernance, ainsi que le fonctionnement de ses comités, sont mis en œuvre de manière efficace et effective. Les administrateurs non exécutifs procèdent au moins une fois par an à l'évaluation de l'interaction avec les administrateurs exécutifs, le cas échéant en l'absence de ces derniers.

Les conclusions de ces évaluations seront consignées dans un procès-verbal, tout comme les mesures prises en vue d'améliorer le fonctionnement de la structure de gestion.

4.1.1.3. Délégation et sous-traitance

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 1°, et art. 66 loi bancaire
2. Règlement du 5 juin 2007
3. Circulaire PPB 2004/5 du 22 juin 2004 sur les saines pratiques de gestion en matière de sous-traitance par des établissements de crédit et des entreprises d'investissement
4. Communication NBB_2011_09 du 9 octobre 2012 sur les attentes prudentielles en matière de *Cloud computing*
5. EBA GL 44: orientation 18

La responsabilité des organes d'administration de l'établissement de crédit, par exemple en matière de respect de ses obligations prudentielles, ne peut être déléguée ni sous-traitée à des tiers. Cela signifie que les organes d'administration continuent à assumer pleinement la responsabilité de la définition de la politique générale et du contrôle de toutes les activités et processus sous-traités. L'attention nécessaire sera portée à la maîtrise des risques en la matière, notamment le risque opérationnel. Cela signifie également que la direction effective prendra les dispositions qui lui permettent de superviser les activités du prestataire de services externe, et que même après la sous-traitance, l'établissement disposera toujours de l'expérience, des connaissances et des moyens nécessaires pour superviser le bon fonctionnement et la qualité des activités sous-traitées et, le cas échéant, les corriger.

Bien que la sous-traitance, dans de bonnes conditions, puisse contribuer à une meilleure gestion en faisant appel pour certaines fonctions à des tiers disposant d'une plus grande expertise et à même d'opérer des économies d'échelle, elle ne réduit en rien la responsabilité de la direction quant au respect des principes de saine gestion dans toutes les activités. Les principes qui doivent être respectés chaque fois qu'une activité sous-traitée peut avoir une influence significative sur le fonctionnement de l'établissement de crédit sont énoncés dans la circulaire PPB 2004/5. Un instrument de mesure adéquat à cet égard consiste dans l'influence que le dysfonctionnement ou

l'absence de fonctionnement de l'activité sous-traitée peut avoir sur le respect des conditions d'agrément auxquelles l'établissement est soumis, sur sa situation financière, sur sa continuité ou sur sa réputation. Les établissements de crédit qui fournissent des services d'investissement sont tenus de respecter également les principes énoncés aux articles 17 à 22 du règlement du 5 juin 2007.
La Banque considère le *Cloud Computing* comme une forme de sous-traitance et s'attend donc à ce qu'il réponde aux principes précités; voir à ce propos la communication NBB_2012_11.

La délégation et la sous-traitance ne peuvent porter préjudice à la possibilité pour l'autorité de contrôle de vérifier si l'établissement respecte les obligations liées à son statut.

4.1.2. ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE

Cadre réglementaire:

Art. 21, § 1er, 2°, loi bancaire

L'établissement doit disposer d'une organisation administrative et comptable et un contrôle interne adéquats, impliquant notamment un système de contrôle procurant un degré de certitude raisonnable quant à la fiabilité du processus de *reporting* financier.

L'organe légal d'administration établit par écrit les compétences, obligations et responsabilités de toutes les entités et activités significatives de l'établissement, et les attribue aux collaborateurs de l'établissement.

Lorsque cela s'avère possible et justifié à la lumière de la nature, de la taille, de la complexité et du profil de risque de l'établissement, les tâches des collaborateurs et des départements font l'objet de cloisonnements destinés à réduire les risques d'abus ou de violation des règles prudentielles.

Les lignes de *reporting* seront clairement définies. Le *reporting* interne sera adapté à la nature, à la taille, à la complexité et au profil de risque de l'établissement, et couvrira toutes les activités significatives de l'établissement.

Sous le contrôle de l'organe légal d'administration, le comité de direction prend les mesures nécessaires pour que l'établissement dispose d'un *reporting* financier et prudentiel fiable.

4.1.3. PROCEDURES EN MATIERE DE RISQUES

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 3°, loi bancaire
2. EBA GL 44: orientations 6 et 7
3. Principes du BCBS: principes 5 et 7

4.1.3.1. Connaissance de la structure opérationnelle

Les administrateurs saisissent bien la structure opérationnelle et les activités de l'établissement. Ils saisissent de même les risques liés aux services et produits qu'elle offre. Les fonctions d'encadrement (secrétaire général, affaires juridiques, personnel, communication) et les fonctions de contrôle indépendantes reçoivent toutes les informations spécifiques dont elles ont besoin pour assumer correctement leurs tâches respectives.

Les établissements de crédit qui offrent une large variété de services et produits financiers (produits bancaires, d'assurance, d'investissement), qui proposent des services et produits complexes et/ou qui développent une activité transfrontalière, mettront en place des structures adéquates permettant un suivi des risques qui découlent de ces activités.

Les établissements de crédit qui font partie d'un groupe doivent pouvoir informer l'autorité de contrôle quant à la structure du groupe dont ils font partie, y compris en ce qui concerne les mécanismes de pilotage et de contrôle du groupe qui leur sont applicables.

L'établissement qui se trouve lui-même à la tête d'un groupe dispose d'informations sur toutes les entités pertinentes du groupe, y compris en ce qui concerne leur éventuel impact sur le groupe sur le plan des risques.

4.1.3.2. Politique en matière de centres off-shore et de structures complexes

Les établissements de crédit développent souvent une activité transfrontalière. La décision de développer des activités dans des juridictions déterminées est dictée par une série de facteurs et de circonstances liées à des objectifs stratégiques, commerciaux ou financiers légitimes. Les activités exercées par l'établissement à l'étranger, et notamment dans des centres financiers off-shore ou des juridictions dénuées de transparence, peuvent toutefois entraîner des risques financiers, juridiques et/ou de réputation.

Dans le cadre de leurs activités, les établissements de crédit recourent par ailleurs de plus en plus à des prestations de services et des structures complexes (constitution de sociétés, *special purpose vehicles*, trusts), tantôt pour leur propre compte, tantôt pour les proposer à des clients. La pression du côté de la demande et la contribution de cette prestation de services aux résultats de l'établissement doivent être confrontées avec les risques juridiques et de réputation auxquels pourrait s'exposer l'établissement si des clients abusent de cette prestation de services et/ou de ces structures à des fins illégales ou contraires à l'éthique.

Les administrateurs doivent avoir une compréhension appropriée de ces activités et prestations de services. Conformément à la répartition des tâches entre l'organe légal d'administration et le comité de direction, ils définissent une politique pour le recours à des juridictions étrangères et l'utilisation de structures complexes pour son propre compte ou pour les vendre à des clients. L'organe légal d'administration définit les objectifs poursuivis et veille à ce que les activités visées soient conformes aux dispositions légales applicables. Le lancement d'activités dans des juridictions étrangères et/ou la mise en place ou la vente de nouvelles structures complexes sont soumis à un processus d'approbation interne auquel est associée la fonction de *compliance*.

Le contrôle interne exercé sur ces activités est en proportion avec leur importance et les risques qui y sont liés. Les fonctions de contrôle indépendantes de l'établissement et le commissaire devront avoir librement accès à l'information et aux structures, comme le requiert l'exercice de leurs missions respectives. Ils seront tenus informés de tout développement significatif dans les activités visées.

Ces activités feront l'objet d'une évaluation périodique, à la lumière de la politique définie, et il en sera fait rapport à l'organe légal d'administration.

4.1.3.3. Politique en matière de conflits d'intérêts

Cadre réglementaire:

1. EBA GL 44: orientations 12 et 16
2. Principes du BCBS: principe 3

L'activité d'un établissement de crédit se caractérise par le concours de nombreux intérêts, souvent convergents mais tout aussi souvent divergents ou conflictuels, qui exigent un encadrement adéquat.

Les conflits d'intérêt peuvent apparaître dans les relations suivantes (liste non exhaustive):

- entre les actionnaires et l'établissement;
- entre les administrateurs et l'établissement (voir le régime des intérêts commerciaux personnels prévu par le Code des sociétés);
- entre les collaborateurs et l'établissement et, par extension, les clients de l'établissement;
- entre l'établissement et ses clients, en raison du modèle commercial mis en œuvre et/ou des différents services et activités offerts par l'établissement;
- entre différents clients;
- entre l'établissement et sa société mère, sa filiale ou d'autres entreprises liées, dans le cadre de transactions intragroupe.

Sans préjudice de l'application des dispositions du Code des sociétés ou d'autres réglementations spécifiques applicables (services d'investissement; abus de marché), l'établissement de crédit arrête une politique exhaustive, incluant un cadre organisationnel et administratif (prévoyant aussi la conservation de données relatives à son application) et des procédures, pour identifier et prévenir les conflits d'intérêt ou, si cela s'avère raisonnablement impossible, les gérer d'une façon qui ne nuise pas aux intérêts des clients, et leur fournir à ce sujet les informations appropriées.

Les moyens de gérer les conflits d'intérêts diffèrent en fonction de la nature, de la taille et de la complexité de l'établissement de crédit et de ses activités. Ainsi, un établissement de crédit peut:

- instaurer des cloisonnements en matière d'information ou cloisonner physiquement des départements;
- confier à différentes personnes des maillons conflictuels dans une chaîne de transactions ou de services;
- confier à des personnes distinctes les responsabilités de surveillance et de *reporting* relatives à des activités se trouvant conflictuelles;
- éviter, au sein des activités conflictuelles, tout lien direct entre la rémunération des personnes pertinentes et les revenus générés par l'activité;
- éviter que des personnes actives au sein de l'établissement ou externes à celui-ci et ayant des intérêts conflictuels exercent une influence inappropriée sur une activité de l'établissement;
- limiter les activités externes des personnes pertinentes.

Il est de bonne pratique d'informer les parties prenantes intéressées de la nature générale et des sources de conflits d'intérêt ainsi que de la politique arrêtée par l'établissement pour les identifier, les prévenir ou les gérer.

4.1.4. FONCTIONS DE CONTROLE INDEPENDANTES

Cadre réglementaire:

1. Art. 35-40 loi bancaire
2. EBA GL 44: orientations 24-29
3. Principes du BCBS: principes 6-10

Pour la direction effective, des fonctions de contrôle indépendantes efficaces et permanentes constituent des instruments nécessaires à l'accomplissement optimal de ses tâches. Les constats et avis des fonctions de contrôle indépendantes doivent être traduits par la direction effective sous la forme de mesures visant à renforcer la structure de gestion, l'organisation ou le contrôle interne.

Il n'existe pas de domaines d'activité de l'établissement de crédit qui, pour des raisons personnelles, commerciales ou financières, soient écartés de la portée des fonctions de contrôle (p.ex. activités *off-shore*).

4.1.4.1. Trois lignes de défense

Les relations entre, d'une part, les unités commerciales et d'exploitation et, d'autre part, les fonctions de contrôle indépendantes sont parfois définies comme formant le modèle des trois lignes de défense de l'établissement de crédit (*three lines of defence model*):

- les unités commerciales et d'exploitation (y compris le *front office*) forment la première ligne de défense de l'établissement, à laquelle il revient d'identifier les risques posés par chaque opération et de respecter les procédures et les limites posées;
- la seconde ligne de défense comprend les fonctions de contrôle que sont la fonction de gestion des risques et la fonction de *compliance*, qui sont chargées de s'assurer que les risques ont été identifiés et gérés par les unités commerciales et d'exploitation (et le *front office*), selon les règles et procédures prévues;
- la troisième ligne de défense est constituée de l'audit interne qui s'assure, entre autres, du respect des procédures par les première et deuxième lignes de défense.

4.1.4.2. Fonction de *compliance*

Cadre réglementaire:

1. Art. 35, 36 et 38 loi bancaire
2. Circulaire NBB_2012_14 du 4 décembre 2012 sur la fonction de *compliance*
3. EBA GL 44: orientation 28
4. Principes du BCBS: principe 9

La fonction de *compliance* est chargée de veiller au respect des règles légales et/ou réglementaires d'intégrité et de conduite qui s'appliquent aux établissements de crédit. La fonction de *compliance* a ainsi pour objectif d'éviter que l'établissement de crédit ne subisse les conséquences, en termes de perte de réputation ou de crédibilité susceptible de causer un grave préjudice financier, du non-respect de dispositions légales et réglementaires ou tenant à la déontologie du métier de banquier (risque de *compliance*). La fonction de *compliance* est expliquée plus en détail dans la circulaire NBB_2012_14.

4.1.4.3. Fonction de gestion des risques

Cadre réglementaire:

1. Art. 35, 37 et 38 loi bancaire
2. EBA GL 44: orientations 25-27
3. Principes du BCBS: principes 6-8

La fonction de gestion des risques veille à ce que tous les risques significatifs soient détectés, mesurés et correctement déclarés. Elle participe activement à l'élaboration de la stratégie en matière de risque de l'établissement ainsi qu'à toutes les décisions de gestion ayant une incidence

significative en matière de risque et peut fournir une vue complète de toute la gamme des risques auxquels est exposé l'établissement.

La fonction de gestion des risques est dirigée par un membre du comité de direction dont cette responsabilité est la seule fonction. Pour les établissements de crédit qui ne sont pas des établissements d'importance significative, l'autorité de contrôle peut toutefois autoriser que cette fonction soit confiée à un cadre supérieur, à condition qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt dans le chef de cette personne.

Moyennant l'autorisation de l'autorité de contrôle, les fonctions de gestion des risques et de *compliance*, qui constituent la seconde ligne de défense de l'établissement de crédit, pourraient, de façon cohérente, relever de la responsabilité d'un même membre du comité de direction de l'établissement de crédit, en l'occurrence le responsable de la fonction de gestion des risques, sans que cela conduise à une quelconque forme de hiérarchisation entre les deux fonctions concernées. Il s'indique toutefois de s'assurer que chaque fonction demeure clairement séparée au sein de l'établissement.

4.1.4.4. Fonction d'audit interne

Cadre réglementaire:

1. Art. 35 et 39 loi bancaire
2. Règlement du 19 mai 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
3. Circulaire NBB_2015_21 du 13 juillet 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
4. EBA GL 44: orientation 29
5. Principes du BCBS: principe 10
6. *The internal audit function in banks*, BCBS, juin 2012

Une fonction d'audit interne efficace donne de manière indépendante à l'organe légal d'administration et au comité de direction une certitude raisonnable quant à la qualité et à l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques, ainsi que des systèmes et processus de bonne gouvernance de l'établissement.

La fonction d'audit interne rapporte directement à l'organe légal d'administration, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit, et tient le comité de direction ou la direction effective informés de ses constats. La fonction d'audit interne est expliquée plus en détail dans le règlement du 19 mai 2015 et la circulaire NBB_2015_21.

4.1.4.5. Indépendance

Les trois fonction de contrôle précitées doivent être indépendantes, ce qui doit à tout le moins se matérialiser dans le statut de la fonction concernée au sein de l'établissement (séparation hiérarchique et organisationnelle), les prérogatives qui lui sont attribuées (moyens et accès au sein de l'établissement) et les modalités de rémunération de ses responsables et du personnel qui est affecté à son exercice (répondant à des objectifs autres que commerciaux et déterminés, nécessairement, de manière indépendante des performances relatives aux domaines d'activités contrôlés).

Les responsables des fonctions de deuxième ligne peuvent rapporter directement - le cas échéant par l'intermédiaire du comité des risques - à l'organe légal d'administration. Cet accès direct, à savoir sans devoir passer préalablement par le comité de direction, est nécessaire pour permettre à l'organe légal d'administration d'exercer plus étroitement sa fonction de surveillance en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie qui a été définie et le fonctionnement de l'établissement.

Dans le cadre de sa fonction de surveillance, l'organe légal d'administration vérifie périodiquement, et au moins une fois par an, si les fonctions de contrôle indépendantes opèrent correctement. À cet effet, il se fait produire à intervalles réguliers un rapport de la direction effective, sans préjudice de l'examen direct des informations pertinentes fournies par les fonctions visées, le cas échéant par l'intermédiaire des comités consultatifs spécialisés constitués à cet effet par l'organe légal d'administration.

Les responsables des fonctions de contrôle indépendantes ne peuvent être démis de leur fonction que par l'organe légal d'administration. Il est, en effet, essentiel que l'organe légal d'administration soit le seul organe habilité à démettre un tel responsable dès lors que ses fonctions impliquent un contrôle de la manière dont le comité de direction s'acquitte de ses missions.

Dans le cas où il serait envisagé de démettre un responsable d'une fonction de contrôle indépendante, l'établissement doit en informer préalablement l'autorité de contrôle afin de permettre à celle-ci de vérifier le bien-fondé des motifs justifiant la révocation et, le cas échéant, d'examiner si la gouvernance de l'établissement ne requiert pas l'adoption de mesures particulières.

4.1.5. POLITIQUE D'INTEGRITE

Cadre réglementaire:

Art. 21, § 1er, 5°, loi bancaire

La bonne gouvernance ne peut être réalisée en se limitant aux structures d'organisation, aux procédures et aux mécanismes de contrôle: elle s'appuie dans une large mesure sur l'engagement et le dévouement de l'ensemble des collaborateurs de l'établissement de crédit.

Il importe dès lors que l'organe légal d'administration arrête les objectifs stratégiques et les valeurs d'entreprise de l'établissement de crédit, ainsi que des codes de conduite internes ou des règles formelles précisant les modalités de la conduite des affaires dans un esprit d'intégrité et d'association des parties prenantes de l'établissement. Ces objectifs, les valeurs et les codes sont communiqués à l'établissement et promus. Pour l'application de ces valeurs, il est important que la direction elle-même s'impose des règles de conduite strictes et de haut niveau, et qu'elle montre le bon exemple ('*tone at the top*').

Les codes de conduite internes abordent notamment des sujets comme la corruption, l'acceptation ou l'octroi de cadeaux injustifiés ou encore les avantages en espèces ou en nature, les abus dans le cadre des transactions entre collaborateurs et l'établissement (octroi de crédits, tarifs préférentiels, ...) et toutes sortes d'autres comportements contraires à l'éthique ou illégaux dans le cadre d'activités internes ou externes à l'établissement.

Il incombe à l'établissement de crédit de mettre en place une organisation et des procédures adéquates pour s'assurer que les membres du personnel de l'établissement soient irréprochables. Outre les vérifications d'usage effectuées à l'engagement, l'établissement de crédit doit prendre, de manière continue, les mesures nécessaires pour veiller au respect des dispositions légales et réglementaires en matière d'intégrité et de conduite par les membres de son personnel. La fonction de *compliance* remplit un rôle important dans le maintien de la politique définie par l'établissement de crédit.

4.1.6. POLITIQUE DE REMUNERATION

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 6°, art. 67-71 et annexe II loi bancaire
2. Règlement du 1er avril 2014 relatif à l'activité de négociation pour compte propre
3. Règlement délégué (UE) n° 604/2014 de la Commission du 4 mars 2014 complétant la directive 2013/36/UE du Parlement européen et du Conseil par des normes techniques de réglementation en ce qui concerne les critères qualitatifs et quantitatifs appropriés permettant de recenser les catégories de personnel dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque d'un établissement
4. Règlement délégué (UE) n° 527/2014 de la Commission du 12 mars 2014 complétant la directive (UE) n° 2013/36/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes techniques de réglementation relatives à la détermination des catégories d'instruments qui reflètent de manière appropriée la qualité de crédit de l'établissement en continuité d'exploitation et qui sont destinés à être utilisés aux fins de la rémunération variable
5. Décision (UE) 2015/2218 de la Banque centrale européenne du 20 novembre 2015 sur la procédure visant à exclure des membres du personnel de la présomption selon laquelle ils ont une incidence significative sur le profil de risque d'un établissement de crédit soumis à la surveillance prudentielle (BCE/2015/38)
6. Circulaire_NBB_2016_44 du 10 novembre 2016 / Orientations de l'ABE du 27 juin 2016 sur les politiques de rémunération saines (EBA/GL/2015/22)
7. Circulaire NBB_2014_08 du 1er septembre 2014 concernant les lignes directrices de l'EBA du 16 juillet 2014 relatives au Data Collection Exercise Regarding High Earners (EBA/GL/2014/07)
8. Circulaire NBB_2014_09 du 1er septembre 2014 concernant les lignes directrices de l'EBA du 16 juillet 2014 relatives au Remuneration Benchmarking Exercise (EBA/GL/2014/08)

Une politique de rémunération devrait avoir pour but d'aligner les objectifs personnels des membres du personnel sur les intérêts à long terme de l'établissement de crédit. À cette fin, l'établissement de crédit doit établir et maintenir une politique et des pratiques en matière de rémunération qui contribuent à une maîtrise efficace des risques.

4.1.6.1. *Identified Staff*

Les établissements de crédit doivent sélectionner les collaborateurs auxquels s'appliquent les exigences spécifiques en matière de rémunération (*Identified Staff*). Il s'agit en l'occurrence des catégories de membres du personnel dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'établissement de crédit.
Ce processus de sélection doit s'opérer sur la base des critères figurant dans les normes techniques de réglementation adoptées par la Commission européenne (Règlement délégué (UE) n° 604/2014). En vertu du 4e considérant et de la phrase introductive de l'article 2 de ce règlement, les établissements doivent par ailleurs prendre en compte également les résultats de leurs propres évaluations des risques, afin que tous les collaborateurs dont les activités professionnelles peuvent influencer de manière significative le profil de risque de l'établissement soient en effet sélectionnés.
Par ailleurs, en vertu de l'article 9, § 2, du règlement du 1er avril 2014, il y a lieu de considérer à tout le moins l'ensemble des membres du personnel habilités à effectuer des opérations à risques et opérant dans des divisions commerciales comme des *Identified Staff*.
Le 14e considérant du règlement délégué (UE) n° 604/2014 prévoit en outre que le processus de sélection doit être suffisamment documenté, y compris en ce qui concerne les membres du personnel qui n'ont été sélectionnés que sur la base de l'importance de leur rémunération, mais qui n'ont finalement pas été retenus parce que leurs activités professionnelles ont été jugées ne pas avoir d'incidence significative sur le profil de risque de l'établissement (voir la Décision (UE) 2015/2218 de la BCE pour les aspects procéduraux à cet égard).

La BNB requiert qu'un minimum de 1 % du total des collaborateurs soient considérés comme *Identified Staff*.

4.1.6.2. Orientations de l'ABE

L'article 75, paragraphe 2, de la CRD IV prévoit que l'ABE doit publier des orientations en matière de bonne politique de rémunération qui respectent les principes énoncés aux articles 92 à 95 de la CRD IV. Ces orientations ont été publiées le 27 juin 2016. Dans son contrôle effectif de la politique et des pratiques de rémunération des établissements de crédit, la BNB se fondera sur ces orientations. Les établissements de crédit doivent donc, en plus des dispositions légales sur les politiques de rémunération saines, appliquer ces lignes directrices et les respecter. Ceci est expliqué dans la circulaire NBB_2016_44.

4.1.6.3. Instruments financiers

La BNB attend de chaque établissement de crédit qu'il examine de quelle manière il peut se conformer à l'exigence énoncée à l'article 6 de l'annexe II à la loi bancaire, qui prévoit qu'une part d'au moins 50 % de toute rémunération variable est composée d'un équilibre approprié entre des actions ou instruments équivalents, d'une part, et, si possible, d'autres instruments de capitaux mentionnés dans la loi, d'autre part. Les conditions auxquelles les instruments de capitaux précités peuvent être utilisés au titre de rémunération variable sont énumérées dans les normes techniques de réglementation qui ont été adoptées par la Commission européenne (Règlement délégué (UE) n° 527/2014).

4.1.6.4. Collecte d'informations

Conformément à l'article 450 du règlement n° 575/2013, les établissements sont tenus de publier certaines informations quantitatives en ce qui concerne la politique et les pratiques de rémunération de l'établissement. La BNB utilise les informations collectées pour comparer les tendances et les pratiques en matière de rémunération. Les établissements sélectionnés à cette fin par la BNB doivent rendre compte annuellement sur la base de la circulaire NBB_2014_09 du 1er septembre 2014.
En outre, les établissements sont tenus, en vertu de l'article 20 de l'annexe II à la loi bancaire, de fournir à la BNB des informations relatives au nombre de personnes physiques dans l'établissement dont la rémunération s'élève à 1 000 000 EUR ou plus par exercice financier, ventilée par tranches de rémunération de 1 000 000 EUR, ainsi que sur leurs responsabilités professionnelles, le domaine d'activité concerné et les principaux éléments du salaire, les primes, les indemnités à long terme et les cotisation de pension. Les modalités de communication de ces informations sont expliquées dans la circulaire NBB_2014_08 du 1er septembre 2014.

4.1.7. IT

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 7°, loi bancaire
2. Communication NBB_2011_05 du 27 octobre 2011 sur les attentes prudentielles pour une saine gestion du risque opérationnel
3. Circulaire NBB_2009_17 du 7 avril 2009 sur les services financiers via internet: exigences prudentielles
4. Orientations de l'ABE du 19 décembre 2014 sur la sécurité des paiements sur internet
5. Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques, BCBS, janvier 2013
6. Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, BCBS, juin 2011

Les établissements de crédit doivent disposer de mécanismes de contrôle et de sécurité appropriés dans le domaine informatique.

Cela vaut non seulement pour des domaines tels que l'externalisation et la continuité des activités, qui sont abordés ailleurs dans ce manuel, mais également pour les services financiers via internet. À cet égard, la circulaire NBB_2009_17 donne une série de recommandations et d'explications quant aux principales dispositions du cadre réglementaire et prudentiel existant. Ces recommandations s'inspirent notamment de normes internationales en matière de gestion des risques qui peuvent utilement servir de référentiel pour la pratique belge. Les orientations de l'ABE du 19 décembre 2014 sur la sécurité des paiements sur internet peuvent également apporter des éclaircissements utiles en la matière.

L'on se référera en outre au document intitulé *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, publié par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire à la fin de 2011. La BNB tient compte, dans l'exercice de son contrôle, des lignes directrices énoncées dans ce document de référence; voir à ce propos la communication NBB_2011_05.

En janvier 2013, le Comité de Bâle a par ailleurs publié le document intitulé *Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques*, La mise en œuvre de ces principes devrait renforcer la gestion des risques et les processus décisionnels au sein des établissements de crédit.

4.1.8. *WHISTLEBLOWING*

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 8°, loi bancaire
2. EBA GL 44: orientation 17

Le respect des valeurs d'entreprise et des codes de conduite internes ainsi que l'efficacité du contrôle interne de l'établissement de crédit sont accrus lorsqu'il existe des canaux qui permettent aux collaborateurs de faire part en interne, de bonne foi, de préoccupations légitimes au sujet d'infractions significatives à ces valeurs d'entreprise et ces codes ou au sujet de comportements contraires à l'éthique ou illégaux concernant des aspects relevant de la compétence et du contrôle de l'établissement de crédit.

L'établissement doit établir à cet effet une politique et des procédures qui permettent de porter des plaintes directement ou indirectement (médiateur, *compliance*, audit interne) à la connaissance de la direction (par exemple par l'intermédiaire du comité d'audit), sans passer par les canaux hiérarchiques normaux. Les *whistleblowers* de bonne foi seront protégés contre toute mesure disciplinaire directe ou indirecte ou toute décision de portée similaire.

Le bon fonctionnement du régime de *whistleblowing* dépend de règles et procédures claires qui indiquent avec précision sur quoi peuvent porter les plaintes et qui précisent les étapes et les différents degrés de la procédure. La direction veille à ce que l'information communiquée par les *whistleblowers* soit effectivement examinée et à ce que les mesures nécessaires soient prises pour corriger les dysfonctionnements.

Le régime prévu doit être conforme à la législation en matière de protection de la vie privée. Les établissements pourront utilement s'aider des avis des autorités compétentes en la matière pour confronter leur régime avec les dispositions en vigueur.

4.1.9. CONTINUITE DES ACTIVITES

Cadre réglementaire:

1. Art. 21, § 1er, 9°, loi bancaire
2. Circulaire PPB 2005/2 du 10 mars 2005 concernant les saines pratiques de gestion visant à assurer la continuité des activités des institutions financières
3. EBA GL 44: orientation 31

Tenant compte de la nature, de l'échelle et de la complexité de ses activités, l'établissement de crédit doit plus précisément veiller à ce que son organisation soit conçue de manière telle qu'en cas d'interruption sérieuse et non planifiée de ses activités, il puisse maintenir ses fonctions critiques ou les rétablir le plus rapidement possible et puisse ainsi reprendre dans un délai raisonnable la fourniture de ses services habituels et l'exercice de ses activités normales. La circulaire PPB 2005/2 énonce une série de critères - traduits en pratiques de saine gestion - à l'aune desquels l'autorité de contrôle examinera la politique de l'établissement de crédit en matière de continuité des activités.

4.2. MEMORANDUM DE GOUVERNANCE

Cadre réglementaire:

Art. 21, § 3, loi bancaire

4.2.1. MEMORANDUM DE GOUVERNANCE AU NIVEAU DE LA SOCIETE

Chaque établissement décrit et documente l'ensemble de ses modalités d'organisation interne dans son mémorandum de gouvernance. L'organe légal d'administration approuve le mémorandum de gouvernance.

Le mémorandum de gouvernance est un document prudentiel qui fait partie intégrante du dossier d'agrément et revêt à ce titre un caractère confidentiel.

Le mémorandum relève en premier lieu de la responsabilité de l'établissement de crédit. Il sera adapté à chaque fois qu'interviennent des modifications significatives ayant un impact sur la structure de gestion et l'organisation de l'établissement de crédit, et fera au moins une fois par an l'objet d'une évaluation par l'organe légal d'administration. L'établissement de crédit doit fournir des informations circonstanciées lorsqu'il ne satisfait pas aux meilleures pratiques telles que prévues par les circulaires ou les orientations internationales (approche *comply or explain*).

Un modèle de mémorandum de gouvernance est joint en annexe au présent manuel. L'utilisation de ce modèle est facultative.

4.2.2. MEMORANDUM DE GOUVERNANCE DU GROUPE

Si l'établissement de crédit fait partie d'un groupe soumis au contrôle de l'autorité de contrôle, le mémorandum établi au niveau de l'établissement de crédit peut faire partie du mémorandum du groupe. Si ce mémorandum est intégré à un mémorandum de groupe, l'organe légal d'administration de chacun des établissements soumis au contrôle et auquel s'applique le mémorandum est tenue de l'approuver.

Le mémorandum du groupe traite, outre les aspects pertinents des filiales qui font partie du groupe, la situation de l'entreprise mère holding et du groupe en tant que tel, et notamment:

i. la description de la finalité et de l'intérêt du groupe face aux domaines d'activité et intérêts des filiales;
ii. la détermination du pilotage du groupe et de l'organisation du contrôle des filiales par le groupe;
iii. la répartition concrète des compétences entre l'entreprise mère et les filiales, et notamment la définition des compétences propres des filiales;
iv. l'organigramme, en ce compris tous les organes et/ou personnes portant une responsabilité pour l'administration et la stratégie, la direction opérationnelle du groupe et de ses entités, pour les *business lines* et les services centralisés, ainsi que pour toutes les fonctions pertinentes sur le plan prudentiel au sein de l'entreprise mère et des filiales (audit interne, *compliance*, gestion des risques, actuaire désigné, comptabilité, ...);
v. la politique et les règles que le groupe prend en considération en matière de sous-traitance intragroupe, de gestion des intérêts conflictuels, ...

4.2.3. VERIFICATION OPEREE PAR L'AUTORITE DE CONTROLE

Le mémorandum et ses modifications significatives sont communiqués à l'autorité de contrôle.

A l'issue d'un dialogue avec l'établissement de crédit, l'autorité de contrôle procède à l'évaluation du mémorandum à la lumière des dispositions contraignantes du statut de contrôle de l'établissement de crédit et des conditions prudentielles auxquelles sont soumis son agrément et l'exercice de son activité.

Si la structure de gestion de l'établissement de crédit s'avère déficiente, l'autorité de contrôle fera usage de ses pouvoirs tels que définis par la loi bancaire pour amener l'établissement de crédit à mettre en place une organisation adéquate.

4.3. ORGANE LEGAL D'ADMINISTRATION

Cadre réglementaire:

1. Art. 23; 56-58; 60, § 3, loi bancaire
2. EBA GL 44: orientations 8-10
3. Principes du BCBS: principes 1-3

L'organe légal d'administration assume la responsabilité globale de l'établissement de crédit. L'établissement informe l'autorité de contrôle de l'éventuelle répartition des tâches entre les membres de l'organe légal d'administration.

4.3.1. FONCTION DE POLITIQUE GENERALE

L'on attend de l'organe légal d'administration qu'il définisse la stratégie et l'orientation des activités, notamment en ce qui concerne la politique commerciale et les structures en la matière, le profil de risque ainsi que la gestion et la maîtrise des risques, l'adéquation du capital interne, la sous-traitance, la continuité des activités, l'intégrité, l'acceptation de la clientèle, les conflits d'intérêts, et la préservation des droits des clients par rapport aux avoirs détenus.

L'organe légal d'administration fixe le niveau de tolérance au risque de l'établissement de crédit pour toutes les activités exercées. Il est tenu d'assumer en première ligne les décisions stratégiques en matière de risques et est étroitement associé au contrôle continu de l'évolution du profil de risque de l'établissement. Ceci requiert que l'organe légal d'administration, le cas échéant via les comités d'audit et des risques, dispose à tout moment de l'information pertinente et complète sur les risques encourus par l'établissement.

Par ailleurs, l'organe légal d'administration est tenu, dans l'énoncé de sa politique de gestion des risques, de préciser formellement les critères (qualitatifs et/ou quantitatifs) qui déterminent si une opération, en l'occurrence de crédit, entraîne ou non un risque de crédit ou de contrepartie qui doive être considéré comme majeur. Ces opérations et les décisions importantes y afférentes (par exemple une prolongation ou une modification de conditions contractuelles de crédit essentielles) requièrent que l'organe légal d'administration en soit tenu informé en temps utile afin, le cas échéant, de pouvoir s'y opposer à l'avance. L'organe légal d'administration ne peut déléguer cette compétence à un comité spécialisé.

Par ailleurs, l'organe légal d'administration approuve le plan de rétablissement de la liquidité.

4.3.2. FONCTION DE SURVEILLANCE

La surveillance des activités et l'évaluation régulière de la structure de gestion, de l'organisation et des mécanismes de contrôle interne de l'établissement de crédit constituent le second grand axe des responsabilités attribuées à l'organe légal d'administration. La surveillance doit s'étendre à tous les domaines d'activité de l'établissement de crédit.

Ce contrôle du fonctionnement de l'établissement incombe aux administrateurs non exécutifs. Ce contrôle porte également sur les membres du comité de direction et sur les dirigeants effectifs par l'utilisation effective des pouvoirs d'enquête dont les membres de l'organe légal d'administration sont investis et par le *reporting* sur l'évolution de l'activité de l'entreprise.

L'organe légal d'administration doit en outre vérifier périodiquement, et au moins une fois par an, si les fonctions de contrôle indépendantes sont correctement exercées. Outre l'évaluation qu'il peut effectuer sur la base des contacts réguliers et des informations qui lui sont fournies par ces trois fonctions, l'organe légal d'administration se base notamment sur le rapport périodique établi par le comité de direction. Il veille par ailleurs à ce que le comité de direction prenne les mesures nécessaires pour remédier aux éventuels manquements.

Le rapport annuel de l'organe légal d'administration justifie la compétence individuelle et collective des membres des comités obligatoires.

En outre, l'organe légal d'administration assume la responsabilité ultime de la politique de rémunération de l'établissement. Il peut à cet égard recourir aux fonctions de contrôle indépendantes, le cas échéant par l'intermédiaire du comité de rémunération.

L'organe légal d'administration s'assure par ailleurs de la mise à jour du mémorandum de gouvernance, et de sa transmission à l'autorité de contrôle.

Enfin, la fiabilité et l'intégrité d'une série d'aspects relatifs au fonctionnement interne de l'établissement de crédit incombent à l'organe légal d'administration, en particulier dans le domaine de l'informatique (*reporting*) et de la publication.

4.3.3. COMPOSITION

En vue de renforcer les fonctions de surveillance et de contrôle, les membres non exécutifs de l'organe légal d'administration, qui ne font pas partie du comité de direction, forment la majorité au sein de l'organe légal d'administration, et les présidents de l'organe légal d'administration et du comité de direction sont deux personnes différentes.

4.4. COMITE DE DIRECTION

Cadre réglementaire:

1. Art. 24-26; 59; 60, § 3, loi bancaire
2. Circulaire NBB_2011_09 du 20 décembre 2011 concernant le rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne, le rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne en matière de services et d'activités d'investissement, et la déclaration de la direction effective concernant le *reporting* prudentiel périodique
3. Principes du BCBS: principe 4

4.4.1. PLURICEPHALITE ET COLLEGIALITE

Chaque établissement de crédit doit, quel que soit sa forme juridique, constituer au sein de l'organe légal d'administration un comité de direction. La taille du comité de direction doit toujours être adaptée à la complexité de l'établissement (au-delà du minimum réglementaire). Un comité de direction améliore l'efficacité du contrôle bicéphale et la collégialité de la prise de décision quant à la conduite de l'activité de l'entreprise.

Ses membres sont loyalement tenus aux décisions prises. Celles-ci sont actées au procès-verbal et communiquées en interne aux collaborateurs de l'établissement, dans la mesure où cette communication est nécessaire à l'accomplissement des tâches qui leur ont été confiées, sinon pour le bon fonctionnement de l'établissement.

La collégialité ne fait pas obstacle à l'attribution de domaines de compétence spécifiques - mais non exclusifs - à ses membres. Cette répartition interne des tâches permet de gérer de manière adéquate les conflits d'intérêts résultant des différents domaines d'activité de l'établissement financier.

Cette attribution de responsabilités, ainsi que toute modification qui y serait apportée, sont notifiés à l'autorité de contrôle ainsi que dans le mémorandum de gouvernance.

4.4.2. COMPOSITION

Tous les membres exécutifs de l'organe légal d'administration, et eux seuls, doivent faire partie du comité de direction. En sera donc nécessairement membre toute personne faisant partie de l'organe légal d'administration à qui est déléguée la gestion journalière de l'établissement. De cette façon, une distinction claire est établie au sein de l'organe légal d'administration entre les fonctions de surveillance et de contrôle de l'établissement, d'une part, et la fonction de *management*, d'autre part.

Pour les compagnies financières (mixtes), l'article 212 de la loi bancaire permet que leur comité de direction revête une composition mixte (administrateurs et non-administrateurs), à condition qu'au moins trois membres du comité de direction soient membres de l'organe légal d'administration. Ce régime distinct est motivé par le fait que la mission et le profil des dirigeants, ainsi que les débats et la prise de décision au sein de l'organe légal d'administration du groupe, diffèrent à ce point, sur le plan de la nature et de la technicité, de ceux du comité de direction, qu'au niveau du groupe - par opposition aux entités opérationnelles -, il n'est pas nécessaire que tous les membres du comité de direction du groupe siègent dans l'organe légal d'administration.

En outre, il n'est pas requis de ces compagnies financières que la majorité des membres de l'organe légal d'administration ne soient pas membres du comité de direction.

4.4.3. DEROGATIONS

L'autorité de contrôle peut en revanche, sur la base de la taille et du profil de risque d'un établissement de crédit, l'autoriser à déroger à l'obligation de constituer un comité de direction ou, le cas échéant, à la composition de cet organe, par exemple en permettant à une ou plusieurs personnes qui ne sont pas administrateurs d'en devenir membres.

Le modèle de gestion de l'établissement de crédit résiste en tout état de cause à l'épreuve de quelques exigences qualitatives générales de bonne gouvernance:

- il existe une séparation adéquate entre les fonctions de la direction de l'activité de l'entreprise et son contrôle;
- la fonction de *management* est confiée à au moins deux personnes qui, sans préjudice d'une répartition adéquate des tâches, opèrent collégialement; l'éventuelle délégation de compétences liée à la direction effective est clairement encadrée sur le plan juridique (par exemple par voie statutaire);
- il existe un dialogue structuré entre les fonctions de définition de la politique générale, de direction de l'activité de l'entreprise et de contrôle de celle-ci.

4.4.4. MISSIONS

Les missions suivantes incombent aux membres exécutifs de l'organe légal d'administration, siégeant au comité de direction:

- assurer la direction de l'activité de l'établissement de crédit et le développement de la structure de *management*;
- superviser le *management* de ligne et le respect des compétences et responsabilités attribuées, ainsi que l'information financière;
- formuler des propositions et des avis à l'organe légal d'administration en vue de la définition de la politique générale et de la stratégie de l'établissement, et communiquer toutes les informations et données pertinentes pour permettre à l'organe légal d'administration de prendre des décisions en connaissance de cause;
- sans préjudice du contrôle exercé par l'organe légal d'administration, assurer l'organisation, l'orientation et l'évaluation des mécanismes et procédures de contrôle interne, notamment des fonctions de contrôle indépendantes;
- veiller à la mise en œuvre correcte de la politique de rémunération déterminée par l'organe légal d'administration;
- mettre en œuvre les mesures nécessaires pour veiller à ce que l'établissement de crédit maîtrise les risques;

- organiser un système de contrôle interne permettant d'établir avec une certitude raisonnable la fiabilité du *reporting* interne ainsi que du processus de communication de l'information financière, afin d'assurer la conformité des comptes annuels avec la réglementation comptable applicable;
- faire rapport à l'organe légal d'administration sur la situation financière de l'établissement et sur tous les aspects nécessaires pour accomplir correctement ces tâches.

Le comité de direction doit faire rapport au moins annuellement à l'organe légal d'administration, au commissaire agréé et à l'autorité de contrôle concernant l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'organisation imposés par la loi et les mesures prises le cas échéant pour remédier aux déficiences qui auraient été constatées. Conformément à la circulaire NBB_2011_09, le comité de direction doit établir à cet effet deux rapports, à savoir le « rapport concernant l'évaluation du contrôle interne » et le « rapport concernant l'évaluation du contrôle interne en matière de services et d'activités d'investissement ». Ces deux rapports doivent permettre à l'organe légal d'administration de contrôler la conformité avec les exigences légales.

Le commissaire agréé est tenu d'évaluer les mesures de contrôle interne prises par l'établissement et de communiquer ses constats à l'autorité de contrôle. Cette évaluation fait la part large aux rapports précités. Le commissaire agréé est tenu d'examiner en particulier si les rapports précités reflètent la façon dont le comité de direction a procédé à l'établissement des rapports et si ceux-ci sont étayés par une documentation adéquate.

En outre, le comité de direction est tenu de déclarer chaque semestre à l'autorité de contrôle que les états périodiques sont en conformité avec la comptabilité et les inventaires (« déclaration concernant le *reporting* prudentiel périodique). Une copie de la déclaration est transmise à l'organe légal d'administration et au commissaire agréé.

4.5. COMITES + DEROGATIONS

Cadre réglementaire:

1. Art. 27-34 loi bancaire
2. Communication CBFA_2009_22 du 25 mai 2009 relative à la politique de dérogation concernant les comités d'audit
3. EBA GL 44: orientation 14
4. Principes du BCBS: principe 3

4.5.1. GENERALITES

Lorsque cela est nécessaire, l'organe légal d'administration constitue des comités consultatifs spécialisés chargés d'analyser des questions spécifiques et de le conseiller en la matière. La constitution de ces comités ne peut vider le rôle de l'organe légal d'administration de sa substance: la prise de décision relèvera toujours de l'organe légal d'administration, qui agit en collège pour l'exercice de ses pouvoirs.

Afin de renforcer l'efficacité de la surveillance et du contrôle des activités, du fonctionnement et du profil de risque de l'établissement par l'organe légal d'administration, quatre comités spécialisés doivent être constitués au sein de l'organe légal d'administration: un comité d'audit, un comité des risques, un comité de rémunération et un comité de nomination. Ces comités sont chargés de préparer les décisions de l'organe légal d'administration dans leurs matières respectives.

Seuls les membres non exécutifs de l'organe légal d'administration, ne participant donc pas à la direction effective de l'établissement, peuvent, en toute logique, faire partie de ces comités qui renforcent la fonction de contrôle incombant à l'organe légal d'administration. La majorité des membres du comité d'audit sont indépendants au sens de l'article 526*ter* du Code des sociétés. Dans les autres comités siège au moins un administrateur indépendant.

Le nombre de comités dans lesquels peut siéger un même membre (non exécutif) de l'organe légal d'administration est limité à trois pour des raisons qui ont à voir avec la disponibilité des administrateurs et avec une répartition équilibrée des responsabilités entre les différents membres non exécutifs de l'organe légal d'administration.

Les mesures suivantes contribuent au bon fonctionnement des comités:

- le président d'un comité n'est pas le président de l'organe légal d'administration;
- l'organe légal d'administration établit le règlement interne de chaque comité, dans lequel le rôle, la composition et le fonctionnement de chaque comité sont détaillés (en ce compris l'établissement de procès-verbaux des délibérations et des décisions prises);
- pour des raisons d'efficacité, des personnes externes peuvent participer à tout ou partie des réunions, comme le président ou un membre du comité de direction, l'auditeur interne, le commissaire agréé, etc.;
- les membres disposent d'une compétence collective dans le domaine des missions spécifiques du comité et disposent, dans l'exercice de leurs fonctions, de l'objectivité et de l'indépendance requises à l'égard de la direction effective.

En plus des comités imposés par la législation, la pratique présente dans le secteur financier une variété de comités, comme le comité de *compliance*, le comité stratégique, le comité d'investissement, ...

4.5.2. COMITE D'AUDIT

Dans le cadre de la fonction de surveillance exercée par l'organe légal d'administration, le comité d'audit occupe une place prépondérante. Les tâches du comité d'audit sont généralement:

- la supervision du processus de *reporting* financier et de l'intégrité de ce *reporting*;
- la vérification de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et des fonctions de contrôle indépendantes;
- le suivi des activités de l'audit interne, dont la confirmation du plan d'audit et des moyens mis à disposition, l'examen des rapports d'activité et des (résumés des) rapports d'audit, et l'assurance du bon fonctionnement des administrateurs exécutifs en ce qui concerne les mesures adéquates qu'ils sont tenus de prendre pour remédier aux lacunes constatées par les auditeurs internes;
- le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés;
- la discussion, avec le commissaire, de matières relatives au contrôle, et l'examen de questions importantes apparues dans le cadre de sa mission de contrôle légal;
- l'évaluation et la surveillance de l'indépendance du commissaire;
- la formulation de recommandations à l'organe légal d'administration quant à la nomination et au renouvellement de la nomination du commissaire, à son indépendance et à sa rémunération.

Le comité d'audit dispose d'une compétence collective dans le domaine d'activités de l'établissement de crédit concerné ainsi qu'en matière de comptabilité et d'audit, et au moins un

membre du comité d'audit est compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit. Dans le cadre de sa mission de contrôle prudentiel, l'autorité de contrôle appréciera les connaissances et l'expérience des candidats membres du comité d'audit et examinera également si la composition et les procédures du comité d'audit offrent des garanties suffisantes pour qu'il puisse correctement assumer son rôle.

4.5.3. COMITE DES RISQUES

Chaque établissement de crédit doit maîtriser pleinement les risques encourus, en particulier au niveau de l'organe légal d'administration. Dans ce contexte, il s'impose que chacun des membres du comité des risques dispose individuellement d'une très bonne compréhension des matières pertinentes qui peuvent s'avérer particulièrement complexes. Cette exigence ne conduit pas à une exclusivité sur le plan de la formation ou du passé professionnel mais signifie que les membres doivent disposer du bagage professionnel ou académique leur permettant d'exercer un esprit critique adéquat eu égard aux matières traitées par ledit comité.

C'est en connaissance de cause que l'organe légal d'administration pourra alors fixer la stratégie et le niveau de tolérance en matière de risques de l'établissement, et en superviser étroitement la mise en œuvre et le respect par la direction effective de l'établissement.

En outre, le comité des risques doit examiner la politique de tarification à destination de la clientèle et s'assurer que les prix des produits présentés intègrent les risques liés à ces produits qui sont supportés par l'établissement en conformité avec la stratégie de l'établissement de crédit en matière de risques, sans toutefois devoir prendre en considération chacun des produits séparément. Le comité des risques vérifie d'autre part que les incitants mis en place en matière de rémunération variable s'inscrivent dans la gestion des risques (c.-à-d. de manière telle à ne pas les encourager), des besoins en fonds propres (y compris l'exigence globale de coussin de fonds propre de base de catégorie 1), et de la liquidité, en tenant compte des prévisions de bénéfices.

4.5.4. COMITE DE REMUNERATION

Le comité de rémunération examine si les incitants créés par la politique de rémunération, y compris le système de promotion, ne sont pas de nature à conduire à des prises de risques excessives au sein de l'établissement ou à des comportements poursuivant d'autres intérêts que celui de l'établissement et de ses parties prenantes (*stakeholders*). Les politiques de rémunération ne peuvent davantage induire des conflits d'intérêts, notamment au détriment de la clientèle à qui seraient proposés certains produits. Le comité de rémunération peut, d'autre part, se baser sur des informations apportées par le comité des risques pour proposer des modifications à la décision de l'organe légal d'administration en matière de rémunération variable.

4.5.5. COMITE DE NOMINATION

Le rôle et les responsabilités qui sont attendues d'un administrateur d'un établissement se sont considérablement développés sous la pression des crises financières et des risques que ces établissements peuvent faire courir pour la stabilité du système financier. Ceci va de pair avec une augmentation sans précédent de la technicité et du volume des différentes matières intervenant dans le processus de décision du secteur bancaire.

Cette professionnalisation des conseils d'administration doit se marquer non seulement au niveau des profils de ceux qui en font partie, mais aussi de leur degré d'implication et d'indépendance dans l'exercice de leur mandat. Tout administrateur devrait s'interroger sur la manière dont il exerce son mandat et les actes qu'il pose au cours de cet exercice. Dans ce contexte, le comité de

nomination évalue, tant pour l'organe légal d'administration dans son ensemble, que pour chacun des administrateurs qui en font partie, le niveau de connaissance, d'implication, de disponibilité et d'indépendance d'esprit requis, compte tenu des caractéristiques de l'établissement de crédit.

En fonction de l'évolution de l'établissement et de son environnement, le comité de nomination doit identifier les besoins de l'organe légal d'administration et définir le profil adéquat recherché pour y répondre.

4.5.6. DISPENSES POUR LES ETABLISSEMENTS QUI NE SONT PAS D'IMPORTANCE SIGNIFICATIVE

L'obligation légale de mise en place des quatre comités précités au sein de l'organe légal d'administration, exclusivement composés d'administrateurs non exécutifs, ne se justifie pas pour des établissements de crédit présentant un profil de risque réduit compte tenu de leur taille ou de la nature de leurs activités. Ainsi, les établissements de crédit qui ne sont pas des d'établissements de crédit d'importance significative au sens de l'article 3, 30°, de la loi bancaire sont dispensés de mettre en place les comités de nomination et de rémunération. En outre, si la raison pour laquelle un établissement de crédit ne répond pas à la qualification d'établissements de crédit d'importance significative, consiste dans le non dépassement d'un total bilanciel de 3 milliards d'euros, cet établissement pourra alors fusionner les comités d'audit et des risques.

En cas d'absence de comité(s), c'est l'organe légal d'administration dans son ensemble qui est chargé d'exercer les fonctions attribuées aux différents comités. Il en découle que les normes précisées par la loi bancaire pour chacun des comités concernés, sont, dans ce cas, applicables à l'organe légal d'administration, quelle que soit la structure interne que cet organe met en place.

4.5.7. CONTEXTE DE GROUPE

L'article 33, § 2, de la loi bancaire habilite l'autorité de contrôle à tenir compte du contexte de groupe pour, le cas échéant, autoriser un établissement de crédit à ne pas devoir constituer un ou plusieurs des quatre comités que la loi impose. Dans ce cas, il convient qu'au sein des groupes ou sous-groupes concernés soient constitués un ou plusieurs comités qui soient compétents pour l'établissement de crédit et répondent aux exigences de la loi bancaire.

La communication CBFA_2009_22 relatives aux comités d'audit s'appliquera *mutatis mutandis* pour la politique de dérogation concernant la constitution des autres comités, étant entendu qu'il y aura lieu de tenir compte à cet égard des missions spécifiques propres à chaque comité.

5. PUBLICITE ET TRANSPARENCE

Cadre réglementaire:

1. Art. 75 loi bancaire
2. Art. 435 et 450 CRR
3. EBA GL 44: orientations 32-33
4. Principes du BCBS: principe 12

Conformément à l'article 75 de la loi bancaire, les établissements de crédit publient sur leur site internet les informations pertinentes du mémorandum de gouvernance. Ces informations couvrent, au minimum, la structure de l'actionnariat et de contrôle de l'établissement ou la structure du groupe dont il fait partie, les organes de gestion, la structure organisationnelle, y compris les fonctions de contrôle opérationnelles indépendantes, ainsi que les finalités et les valeurs d'entreprise de l'établissement, les lignes de force de ses politiques en matière de gestion des risque, de prévention des conflits d'intérêts, d'intégrité et de continuité des activités et les informations relatives à ses politique et pratiques de rémunération.

La publication des objectifs et des politiques de gestion des risques est directement régie par l'article 435 du règlement n° 575/2013. Pour chaque catégorie de risques distincte, l'établissement est tenu de publier un minimum d'informations. En outre, la disposition indique quelles informations doivent être publiées concernant le régime de gouvernance.
En ce qui concerne la publication des informations relatives à la politique et aux pratiques de rémunération, cet aspect est régi par l'article 450 du règlement n° 575/2013. Il s'agit d'un mélange d'informations qualitatives et quantitatives concernant la politique menée en matière de rémunération, que l'établissement est tenu d'actualiser au moins chaque année.

L'établissement est tenu par ailleurs d'informer les collaborateurs concernés d'une manière claire et cohérente et de leur fournir des informations récentes sur les stratégies et les mesures prises en matière de politique de l'établissement, à tout le moins dans la mesure nécessaire au personnel pour accomplir ses missions. L'information peut être donnée au moyen de directives écrites, de manuels ou d'autres moyens.

6. CONTEXTE DE GROUPE

Cette section est en cours de préparation et sera ajoutée à une date ultérieure. Les établissements de crédit seront tenus au courant de l'évolution en la matière.

ANNEXE: MODELE DE MEMORANDUM DE GOUVERNANCE

1. Structure de l'actionnariat
2. Structure de groupe si applicable (structure juridique et fonctionnelle; organigramme)
3. Politique en matière de composition et de fonctionnement des organes de gestion (avec éventuellement une description de l'impact du groupe)
   (a) nombre, durée du mandat, rotation, âge, suivi, ...
   (b) critères de sélection;
   (c) procédure de proposition (nouveaux mandats/reconduction) et de démission/non-reconduction;
   (d) administrateurs indépendants;
   (e) politique de rémunération
      i. membres exécutifs de l'organe légal d'administration
      ii. membres non exécutifs de l'organe légal d'administration
4. Structure de gestion et organigramme (avec éventuellement une description de l'impact du groupe)
   (a) organe légal d'administration (en l'espèce, le conseil d'administration)
      i. composition
      ii. fonctionnement (règlement d'ordre intérieur)
      iii. répartition interne éventuelle
      iv. comités spécialisés
         - composition
         - fonctionnement
   (b) comité de direction
      i. composition
      ii. fonctionnement (règlement d'ordre intérieur)
      iii. répartition interne des tâches des membres
   (c) direction effective (niveau « CD-1 »)
      i. composition
      ii. répartition interne des tâches des dirigeants effectifs
   (d) autres comités
5. Fonctions-clés (avec éventuellement une description de l'impact du groupe)
   (a) Fonctions d'encadrement (secrétaire général, questions juridiques, personnel, communication)
   (b) fonctions de contrôle indépendantes
      i. audit interne:
      ii. *compliance*
      iii. gestion des risques
      iv. actuaire désigné
6. Structure organisationnelle (avec éventuellement une description de l'impact du groupe)
   (a) structure opérationnelle, *business lines*, *matrix management* et attribution des compétences et des responsabilités
   (b) sous-traitance
   (c) gamme des produits et services
   (d) périmètre géographique de l'activité
      i. libre prestation de services
      ii. succursales
      iii. filiales, coentreprises, ...
   (e) utilisation de centres off-shore
7. Politique de rémunération
   (a) Gouvernance
   (b) Politique globale applicable à tous les collaborateurs
   (c) *Identified Staff*
      i. Processus de sélection

ii. Règles spécifiques (alignement des risques, reports, instruments, ...)

8. Politique d'intégrité (avec éventuellement une description de l'impact du groupe)
   (a) objectifs stratégiques et valeurs d'entreprise
   (b) codes et règlements internes, politique de prévention, ...
   (c) politique en matière de conflits d'intérêt
   (d) procédure de *whistleblowing*
   (e) traitement des plaintes de clients
9. Politique en matière de publicité des principes appliqués
10. Statut du mémorandum de gouvernance et date
    (a) établissement
    (b) dernière adaptation
    (c) dernière évaluation
    (d) approbation par l’organe légal d’administration